



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2014

Schweizer HR-Barometer 2014: Arbeitserleben und Job Crafting

Doden, Wiebke ; Morf, Manuela Christina ; Arnold, Alexandra ; Feierabend, Anja ; Grote, G ;
Staffelbach, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-104343>
Published Research Report

Originally published at:

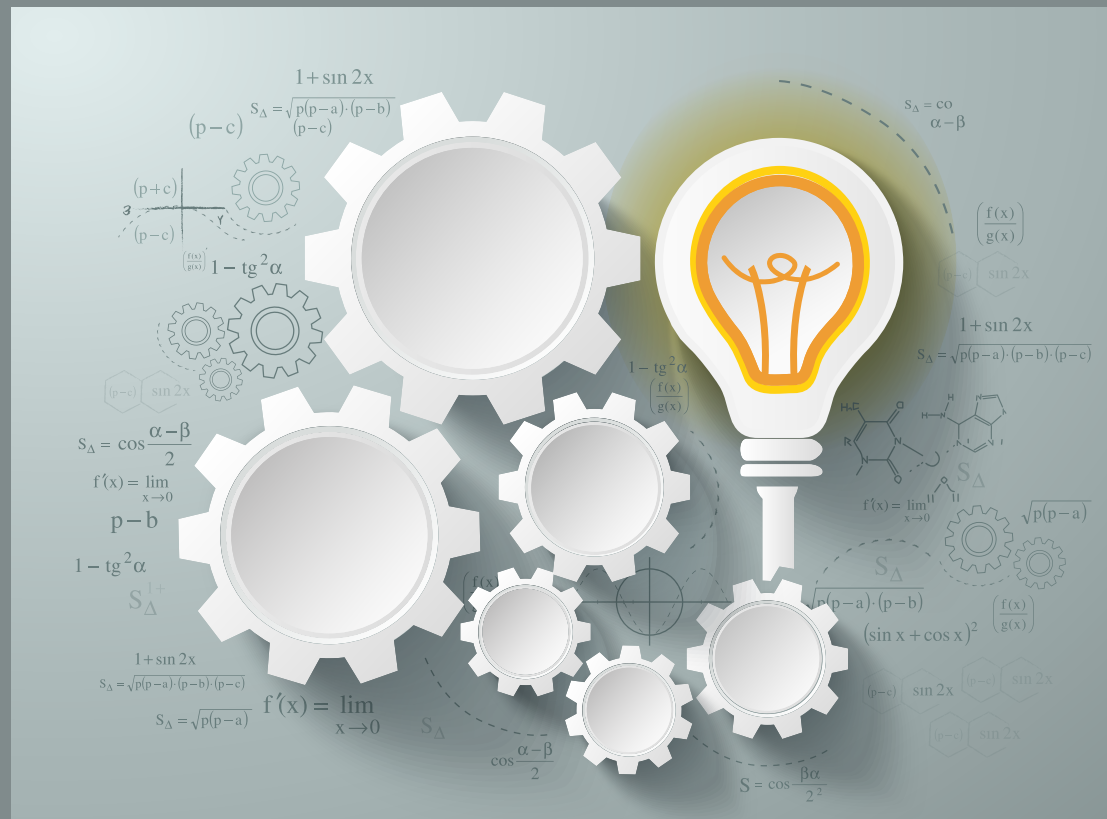
Doden, Wiebke; Morf, Manuela Christina; Arnold, Alexandra; Feierabend, Anja; Grote, G; Staffelbach, Bruno (2014). Schweizer HR-Barometer 2014: Arbeitserleben und Job Crafting. Zurich: University of Zurich.



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Schwerpunktthema Arbeitserleben und Job Crafting

Herausgegeben von
Gudela Grote und Bruno Staffelbach



Schweizer HR-Barometer 2014

Arbeitserleben und Job Crafting

Herausgegeben von

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autoren

Wiebke Doden

Manuela Morf

Alexandra Arnold

Anja Feierabend

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Der Schweizer HR-Barometer 2014 entstand mit grosszügiger Förderung durch den Schweizerischen Nationalfonds:



FONDS NATIONAL SUISSE
SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
FONDO NAZIONALE SVIZZERO
SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

4

HR-Barometer® ist in der Schweiz eine eingetragene Marke der Universität Zürich, Lehrstuhl Human Resource Management, CH-8032 Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2014 Universität Zürich und ETH Zürich

ISBN 978-3-033-04783-9

www.hr-barometer.uzh.ch // www.hr-barometer.ethz.ch

Inhalt

Executive Summary	7
Vorwort	11
1. Einleitung	13
2. Arbeitserleben und Job Crafting	19
3. Trends	34
3.1 Karriereorientierungen	34
3.2 Human Resource Management	41
3.3 Arbeitsbeziehungen	50
3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten	58
4. Schlussfolgerungen	70
Autoren und weiterführende Literatur	74
Die Autoren	74
Weiterführende Literatur	74
Anhang	78

Executive Summary

Aktuelle Ausgabe

Die vorliegende Ausgabe des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) untersucht zum achten Mal in Folge die Arbeitsbeziehungen, die Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhaltensweisen der Beschäftigten in der Schweiz. Das diesjährige Schwerpunktthema «Arbeitserleben und Job Crafting» analysiert das Wechselspiel zwischen Job Crafting, betrieblichen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen und Arbeitserleben. Job Crafting umfasst alle Massnahmen, die Beschäftigte ergreifen, um ihre persönliche Arbeitssituation zu verbessern.

7

Stichprobe

Der diesjährigen Erhebung liegt eine Stichprobe zugrunde, welche aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik gezogen wurde. Die Befragung fand zwischen März und Juni 2014 mit einem Mixed-Mode-Ansatz statt. Dieser Ansatz bot den Befragten die Möglichkeit, zwischen einer schriftlichen Befragung und einer Online-Befragung zu wählen. Insgesamt wurden 1401 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

Schwerpunkt: Arbeitserleben der Beschäftigten

Im Leben der Beschäftigten nehmen die Arbeit und die Familie den höchsten Stellenwert ein, gefolgt vom Lebensbereich Freizeit. Ein positives Arbeitserleben ist damit eine wichtige Grundlage für die Lebensqualität, für das Wohlbefinden und für die Motivation der Beschäftigten. Drei Viertel der befragten Personen sind mit ihrer Arbeit ziemlich oder voll und ganz zufrieden und lediglich jede zehnte befragte Person langweilt sich bei der Arbeit manchmal, oft oder fast immer. Ein weniger erfreuliches Bild zeigt sich allerdings beim Stresserleben. So gaben 27% der Beschäftigten an, in den letzten drei Monaten oft oder fast immer gestresst gewesen zu sein und ein Drittel gab an, in den vergangenen drei Monaten manchmal unter Stress gestanden zu haben. Als Folge eines negativen Arbeitserlebens können Gesundheitsprobleme und Schlafprobleme eintreten. Rund zwei von drei Befragten schlafen manchmal, oft oder fast immer schlecht ein oder können nur schlecht durchschlafen.

Schwerpunkt: Job Crafting durch die Beschäftigten

Job Crafting – die aktive Gestaltung der Arbeit durch die Beschäftigten selber – wird in der Schweiz von den meisten Beschäftigten regelmässig angewendet. Dabei nutzen sie verschiedene Optionen: Sie suchen Herausforderungen, sie erschliessen sich Ressourcen oder sie reduzieren Belastungen. Die Verbreitung dieser Optionen ist unterschiedlich. Am häufigsten erschliessen sich die Beschäftigten Ressourcen, das heisst soziale Unterstützung und Lernmöglichkeiten. 80% bemühen sich darum oft oder immer. 62% suchen regelmässig nach neuen Herausforderungen, während umge-

Schwerpunkt: Bedingungen für Job Crafting

kehrt 32% der Befragtenangaben, dass sie regelmässig darum bemüht sind, ihre emotionalen, mentalen oder körperlichen Belastungen zu reduzieren.

Job Crafting erfolgt in Unternehmen vor allem dann, wenn Beschäftigte ihre Arbeit als negativ erleben und wenn bestimmte Bedingungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation das Job Crafting unterstützen. Stress und Arbeitsplatzunsicherheit führen dazu, dass Beschäftigte ihre Arbeitsbelastungen zu reduzieren trachten. Je ausgeprägter andererseits die Partizipation ist und je mehr Rückmeldung die Beschäftigten in ihrer Arbeitstätigkeit erhalten, desto eher suchen sie nach Herausforderungen und Ressourcen.

Schwerpunkt: Betriebliche Massnahmen

Ein positives Arbeitsleben stellt einen wichtigen Grundstein für die Motivation und für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten dar. Wie Beschäftigte ihre Arbeit erleben, kann mit verschiedenen betrieblichen Massnahmen beeinflusst werden. Möglichkeiten zur Mitwirkung und vielfältige Aufgaben wirken sich besonders positiv aus. Auch die gute Beziehung zum direkten Vorgesetzten bildet eine günstige Voraussetzung für hohe Arbeitszufriedenheit, wenig Langeweile und geringen Stress. Ein positives Arbeitserleben ist zudem an einen erfüllten psychologischen Vertrag gebunden. Dies gelingt, wenn die wechselseitigen Erwartungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber transparent kommuniziert werden und möglichst weitgehend übereinstimmen.

Schwerpunkt: Wechselwirkungen

Arbeitsgestaltung ist kein reiner Top-down Prozess. Auch die Beschäftigten selbst gestalten ihre Arbeitssituation nach eigenen Bedürfnissen und Zielen. Damit wird die betriebliche Arbeitsgestaltung durch die Betroffenen vor Ort optimiert, wodurch sich das Arbeitserleben der Beschäftigten verbessert. In diesem Sinne besteht ein Wechselspiel zwischen der betrieblichen Arbeitsgestaltung, dem Job Crafting der Beschäftigten und ihrem Arbeitserleben. Job Crafting ist also kein Substitut für die betriebliche Arbeitsgestaltung. Vielmehr greifen unter günstigen Voraussetzungen Job Crafting und betriebliche Arbeitsgestaltung verstärkend ineinander und tragen im Verbund zu einem positiven Arbeitserleben bei.

Trend: Karriereorientierungen

Die traditionellen Karriereorientierungen sind in der Schweiz nach wie vor am weitesten verbreitet. Über 50% der Befragten haben Karrierevorstellungen, die aufstiegsorientiert sind. 12% äussern sicherheitsorientierte Karrierevorstellungen. Im Vergleich zu den Vorjahren nimmt dieser Karrieretyp leicht ab. Dafür wächst der Anteil der Beschäftigten mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung. Diesen sind traditionelle Werte wie Sicherheit und Kontinuität weniger wichtig. Sie nehmen das Management ihrer Karriere in die eigene Hand und wechseln häufiger das Unternehmen. Ihr Anteil beträgt aktuell 23% – fünf Prozentpunkte mehr als noch im Jahr 2011. Dies ist auch ein Zeichen dafür, dass Beschäftigte wachsenden Flexibilitätsanforderungen vermehrt entsprechen.

Trend:
Arbeitsgestaltung

Die Mehrheit der Beschäftigten gibt an, dass die verschiedenen Komponenten der Arbeitsgestaltung (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Rückmeldung und Autonomie) im Durchschnitt eher bis voll und ganz gegeben sind. Am weitesten verbreitet ist die Aufgabenvielfalt, die 86% der Beschäftigten als ziemlich bis vollkommen vorhanden erleben. Demgegenüber besteht bei der wahrgenommenen Bedeutsamkeit, bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe sowie punkto Autonomie noch Ausbaupotenzial.

Trend:
**Leistungsmanagement und
Personalentwicklung**

Beim Leistungsmanagement zeigt sich, dass nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten eine regelmässige Rückmeldung zur eigenen Leistung erhält. Auch erhält rund ein Drittel keine Möglichkeit zur Personalentwicklung in Form von formalen Weiterbildungen. Dort, wo formale Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen, zielen diese eher auf die Weiterentwicklung der Fachkompetenzen ab, während die Förderung der Sozialkompetenzen zurückbleibt.

9

Trend:
Psychologischer Vertrag

Die Ergebnisse zum psychologischen Vertrag bestätigen die Trendentwicklungen der letzten Jahre. Die Diskrepanzen zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten haben sich weiter vergrössert. Beschäftigte fühlen sich vor allem in Bezug auf eine angemessene Entlohnung und im Bereich der internen Entwicklungsmöglichkeiten benachteiligt. Bereits seit 2011 signalisieren Beschäftigte in der Schweiz eine zunehmende Unzufriedenheit hinsichtlich der Lohnentwicklung in ihren Unternehmen. Auch im Bereich der Personalentwicklung steckt aus Beschäftigtenperspektive noch Verbesserungspotenzial.

Trend:
**Vertrauen in den
Arbeitgeber**

Verglichen mit der Erhebung im Jahr 2012 ist der Anteil der Beschäftigten, die ihrem Arbeitgeber vertrauen, konstant geblieben. Demnach vertrauen rund 70% der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber. 18% der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber nur teilweise und 10% der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber kaum oder überhaupt nicht.

Trend:
Arbeitsunsicherheit

Seit 2009 hat die Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweiz stetig zugenommen. Im Erhebungsjahr 2014 ist ein Drittel der Beschäftigten teilweise bis stark besorgt, ihre Arbeitsstelle zu verlieren. Die eigene (wahrgenommene) Arbeitsmarktfähigkeit vermag die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit nicht zu kompensieren. So glaubt nur jeder zweite Beschäftigte daran, bei einem Stellenverlust eine vergleichbare neue Stelle zu finden. Zudem macht sich rund die Hälfte der Beschäftigten teilweise starke Sorgen wegen unerwünschten Veränderungen ihrer Arbeitstätigkeiten oder Arbeitsbedingungen. Am meisten fürchten sich die Beschäftigten vor einer Zunahme der Arbeitsbelastung. An zweiter Stelle der Befürchtungen steht der Verlust an Einfluss auf Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz. Drittens befürchten Beschäftigte mögliche Restrukturierungen. Im Vergleich zur letzten Erhebungswelle ist vor allem die Besorgnis über eine mögliche Restrukturierung in der eigenen Abteilung gestiegen.

Trend: Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit

Obwohl die allgemeine Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit relativ hoch ausfällt, besteht durchaus noch Verbesserungspotenzial. So berichtet ein Drittel, dass es für sie keine formalen Massnahmen der Laufbahnplanung gibt. Andererseits gibt ein weiterer Drittel der Beschäftigten an, regelmässig mit ihren Vorgesetzten Laufbahngespräche durchzuführen. Bei einer näheren Betrachtung der Arbeitszufriedenheit zeigt sich zudem, dass bei fast 30% der Beschäftigten die Arbeitssituation nur deshalb als zufriedenstellend eingeschätzt wird, weil sie das Anspruchsniveau an die Arbeit gesenkt haben. Dieser Anteil an Resignativ-Zufriedenen ist seit 2008 um gut 10% gestiegen.

10

Schlussfolgerungen

Der diesjährige HR-Barometer zeigt einen sich fortsetzenden Wandel in den Arbeitsbeziehungen in der Schweiz. Ökonomische Aspekte der Arbeitsbeziehung gewinnen gegenüber Loyalität und Bindung die Oberhand. Das Modell der traditionellen, an Aufstieg und langer Verweildauer in einem Unternehmen orientierten Berufslaufbahn ist zwar immer noch weit verbreitet. Demgegenüber gewinnen jedoch Vorstellungen einer den eigenen Interessen verpflichteten Karriere, die auch häufigere Arbeitsstellenwechsel mit sich bringt, an Popularität. Dabei scheint es, dass betriebliche Arbeitsgestaltung und individuelles Job Crafting auf eine Weise zusammenwirken, die für die Mehrheit der Beschäftigten eine Positivspirale von guten Bedingungen und erfüllendem Arbeitserleben erzeugt. Für eine Minderheit birgt dieses Miteinander jedoch auch eine Negativspirale, in der auf frustrierende Arbeitserfahrungen mit abnehmender Initiative und Rückzug geantwortet wird. Der hohe Anteil an resignativ-zufriedenen und fixiert-unzufriedenen Beschäftigten ist auch ein Ausdruck dieser negativen Wechselwirkungen. Damit der hohe Stellenwert der Arbeit als wesentlicher Wirtschaftsfaktor weiterhin zum Tragen kommen kann, müssen Unternehmen nicht nur Talente und Schlüsselmitarbeitende fördern, sondern auch dafür besorgt sein, dass die bisher eher zu kurz gekommenen Beschäftigten nicht noch weiter benachteiligt werden.

Vorwort

Die Welt ist nicht einfach böse oder gut. Sie bringt verschiedene Qualitäten, Chancen, Risiken, Vor- und Nachteile. Der römische Gott Janus war gleichzeitig sowohl der Gott des Anfangs als auch der Gott des Endes. Diese Zweiseitigkeit gilt auch für die menschliche Arbeit. Sie hat Motivations- und Belastungspotenzial. Für die einen ist sie Last, für den anderen ist sie ein Gut. In der Antike war es für einen freien Bürger unwürdig zu arbeiten. Mit der Reformation wurde die Arbeit zu einem zentralen Lebensinhalt. Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen. Heute vermittelt Arbeit Lohn, Status und Entwicklung. Sie bedeutet aber auch Einordnung, Fremdbestimmung und Abhängigkeit. Wie erleben Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeit? Welchen Stellenwert nimmt in ihrem Leben die Arbeit ein? Wann verleiht Arbeit Flügel, wann macht sie krank? Wie kann das Arbeitserleben verbessert werden, sei es durch die Beschäftigten, durch die Vorgesetzten oder durch die Organisation? Um solche Fragen geht es im Schwerpunktthema des vorliegenden Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) 2014.

11

Der HR-Barometer ist ein Kooperationsprojekt der ETH Zürich und der Universität Zürich. Er konzentriert sich auf die Beschäftigten in der Schweiz und misst anhand einer repräsentativen Stichprobe branchenübergreifend regelmässig deren Einstellungen, Wahrnehmungen, Stimmungen und Absichten. Konzeptionelle Basis bildet der psychologische Vertrag. Dieser erfasst die wechselseitigen Angebote und Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, die über die Vereinbarungen des juristischen Arbeitsvertrags hinausgehen.

Mit dem HR-Barometer 2014 wird die Untersuchungsreihe, die 2006 gestartet worden ist, fortgesetzt. Mit den regelmässigen Untersuchungen kann die Entwicklung von relevanten Parametern im Zeitablauf verfolgt werden. Festgestellte Veränderungen und Konstanten stellen die personalpolitische Praxis in einen grösseren Zusammenhang und ermöglichen eine empirische Begründung von Qualitäten im Human Resource Management.

Nach den Forschungsschwerpunkten «Karriereorientierungen», «Arbeitsplatz(un)sicherheit», «Lohnzufriedenheit», «Mobilität und Arbeitgeberattraktivität», «Familie und Arbeitsflexibilität», «Unsicherheit und Vertrauen» und «Fehlverhalten und Courage» der letzten Jahre konzentriert sich der HR-Barometer 2014 auf das Thema «Arbeitserleben und Job Crafting». Job Crafting umfasst alle Massnahmen, die Beschäftigte ergreifen, um ihre persönliche Arbeitssituation zu verbessern. Die Stichprobe basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. 1401 Beschäftigte in der Schweiz bilden die Basis für die Auswertung. 71% davon leben in der deutschsprachigen, 21% in der französischsprachigen und 8% in der italienischsprachigen Schweiz. Die Ergebnisse bilden einerseits einen Querschnitt der Arbeitssituation. Für ausgewählte arbeits- und personalpolitische Felder zeigen sich im Zeitablauf aber auch Konstanten und Trends.

Wir danken allen, die sich an dieser Untersuchung beteiligten: dem Bundesamt für Statistik und dem LINK-Institut für die Zusammenarbeit bei der Erarbeitung der Datenbasis und Wiebke Doden, Manuela Morf, Alexandra Arnold, Anja Feierabend und Sarah Kriech für das Erstellen des Fragebogens, für das Auswerten und für das Redigieren. Dem Schweizerischen Nationalfonds, der das Projekt finanziert, danken wir für die Unterstützung. Seit 2012 wird der Schweizer HR-Barometer elektronisch publiziert. Auf den Websites www.hr-barometer.uzh.ch beziehungsweise www.hr-barometer.ethz.ch erscheinen im Verlaufe der Zeit auch Zusatzberichte und Detailauswertungen. Der vollständig aufbereitete und anonymisierte Datensatz zum HR-Barometer 2014 wird über den Datenservice der FORS (Swiss Foundation for Research in Social Sciences) kostenlos abrufbar sein.

Glück, Erfolg und Erfüllung in der Arbeit sind wichtige Bausteine für die Motivation, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Zu viel Arbeit macht auf Dauer krank und raubt den Schlaf, zu wenig Arbeit, Langeweile und Nichtstun auch. Unter welchen Bedingungen eine Arbeit bereichernd ist und wann eine Belastung, kann verschiedene Gründe haben. Der HR-Barometer 2014 liefert Antworten auf die Frage, wie Beschäftigte und Betriebe miteinander das Arbeitserleben positiv gestalten können.

Zürich, November 2014

Gudela Grote und Bruno Staffelbach

1. Einleitung

Die vorliegende Ausgabe des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) untersucht zum achten Mal die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in allen drei Sprachregionen der Schweiz. Dabei stehen die «Human Relations», das heisst die Beschäftigten und ihre Beziehungen zur Arbeit und ihrem Arbeitgeber, im Zentrum der Erhebung. Von qualitativ hochwertigen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen profitieren beide Seiten: Die Beschäftigten sind mit ihrer Arbeit zufriedener, zeigen mehr Engagement, sind kooperativer und fühlen sich mit dem Arbeitgeber stärker verbunden. Die Arbeitgeber stehen einer leistungswilligeren Arbeitnehmerschaft gegenüber, wodurch der Unternehmenserfolg gesteigert wird. Mit seinem Fokus auf die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen ergänzt der HR-Barometer den ETH-Konjunkturbarometer und den Beschäftigungsbarometer des Bundesamts für Statistik um personalpolitische Aspekte.

13

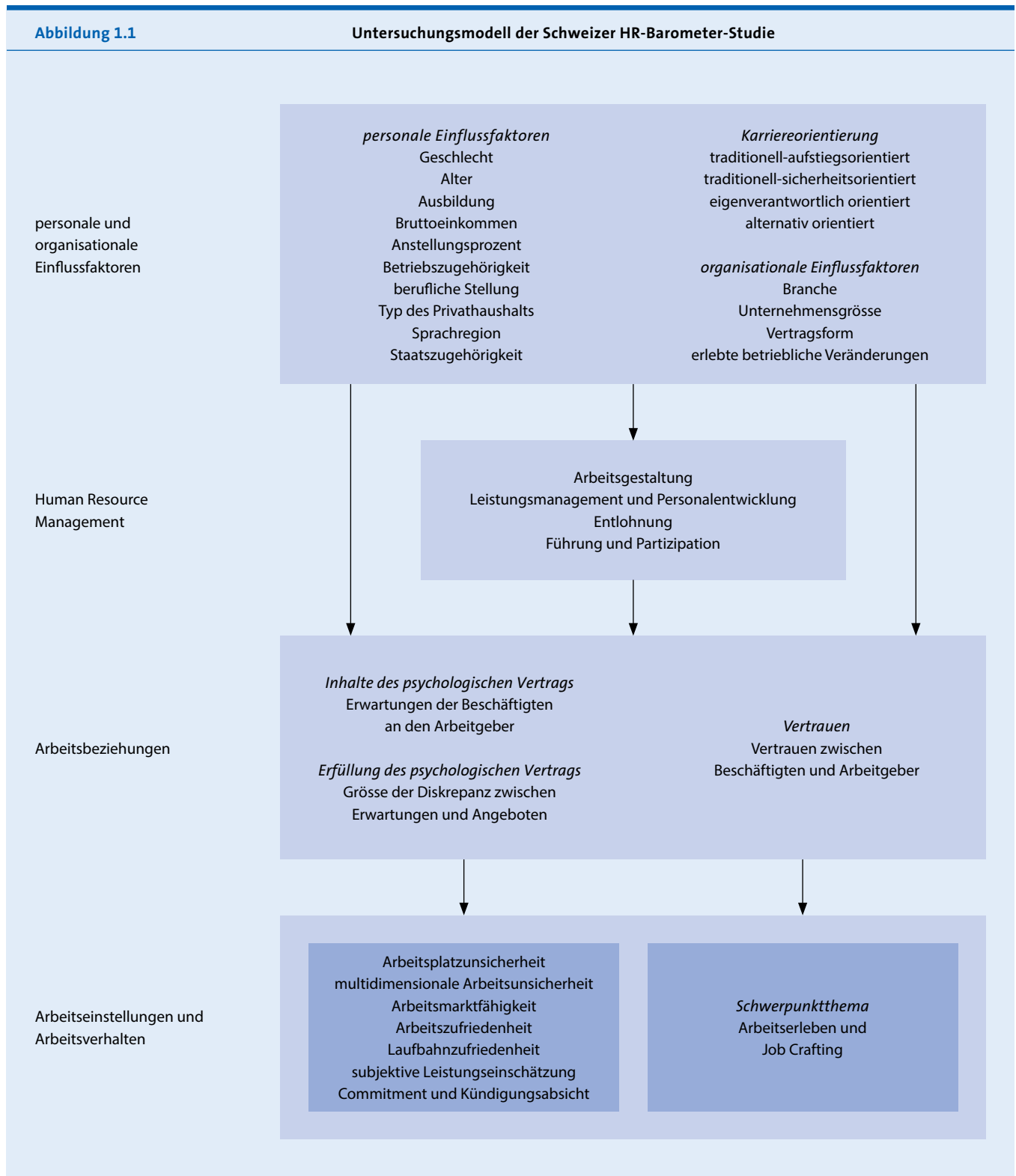
Das Untersuchungsmodell des HR-Barometers basiert auf dem psychologischen Vertrag (siehe Abbildung 1.1), welcher die gegenseitigen Erwartungen und Angebote zwischen Beschäftigten und dem Arbeitgeber beinhaltet. Diese meist impliziten Erwartungen und Angebote ergänzen den juristischen Vertrag zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber und gehen darüber hinaus. Aufgrund der sich wandelnden Arbeitsmarktsituation und der damit verbundenen Zunahme der Arbeitsflexibilisierung gewinnt das Konzept des psychologischen Vertrags zunehmend an Interesse und Relevanz, müssen doch die psychologischen Verträge mit den sich verändernden Wünschen und Anforderungen neu definiert und ausgestaltet werden. Neben den unterschiedlichen Inhalten des psychologischen Vertrags werden im vorliegenden HR-Barometer zudem folgende Einflussfaktoren und Auswirkungen des psychologischen Vertrags untersucht:

- Organisationale und personale Faktoren
- Karriereorientierungen
- HRM-Praktiken wie Arbeitsgestaltung, Leistungsmanagement, Personalentwicklung, Führung, Partizipation und Entlohnung
- Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten wie Arbeitsmarktfähigkeit, Zufriedenheit, Commitment und Kündigungsabsichten

Zusätzlich hat der diesjährige HR-Barometer «Arbeitserleben und Job Crafting» zum Schwerpunktthema. Ein positives Arbeitserleben wirkt sich förderlich auf die Motivation, Gesundheit und Leistung der Beschäftigten aus und erhöht damit nicht nur deren Lebensqualität sondern auch den Unternehmenserfolg. Direkt mit dem Arbeitserleben hängt die konkrete Gestaltung der Arbeit zusammen, welche traditionellerweise als Aufgabe des Arbeitgebers verstanden wird. So sind es in der Regel Fachspezialisten und

Vorgesetzte, welche Tätigkeitsbeschreibungen konzipieren und Arbeitsaufgaben definieren.

14



Dieses traditionelle Verständnis führt dazu, dass der Einfluss der Beschäftigten auf die Arbeitsgestaltung weitgehend übersehen wird. Erleben Beschäftigte ihre Arbeit als nicht zufriedenstellend oder fühlen sie sich über- oder unterfordert, ergreifen sie häufig selbst die Initiative und versuchen ihre Arbeit so umzugestalten, dass diese besser den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechen. Job Crafting fasst diese arbeitnehmerseitige, aktive Gestaltung der Arbeit in einem Begriff zusammen. Job Crafting findet allerdings nicht unabhängig vom Kontext statt, sondern wird durch die vom Arbeitgeber vorgegebenen Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume angeregt beziehungsweise gehemmt. Folglich ist das Arbeitserleben das Ergebnis des Zusammenspiels zwischen individuellem Job Crafting und betrieblicher Arbeitsgestaltung.

Vor diesem Hintergrund untersucht der diesjährige HR-Barometer im Schwerpunktkapitel die Wechselwirkungen zwischen Arbeitserleben, Job Crafting und betrieblichen Arbeitsgestaltungsmassnahmen. Hierzu analysiert der HR-Barometer, welchen Stellenwert Arbeit im Leben der Beschäftigten in der Schweiz hat, wie es um das Arbeitserleben der Beschäftigten steht und in welchem Ausmass Job Crafting durch die Beschäftigten betrieben wird. Eine zentrale Bedeutung kommt überdies den Fragen zu, welche Rahmenbedingungen individuelles Job Crafting fördern und mit welchen betrieblichen Massnahmen Arbeitgeber das Arbeitserleben ihrer Beschäftigten aktiv beeinflussen können.

Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Wie bei der letzten Datenerhebung wurde die diesjährige HR-Barometer-Studie durch den Schweizerischen Nationalfonds gefördert. Dies ermöglichte erneut den Zugang zum Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik für die Ziehung der Stichprobe. Aus diesem Stichprobenregister wurde eine für die Schweiz repräsentative Zufallsstichprobe gezogen, welche Personendaten aus allen drei Sprachregionen der Schweiz enthält.

Die Durchführung der Befragung wurde in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK durchgeführt. Um die Stichprobenausschöpfung zu erhöhen, wurde ein Mixed-Mode-Ansatz gewählt: Die Befragten konnten wählen, ob sie die Befragung online oder auf einem Papierfragebogen ausfüllen möchten. Vergleicht man die online ausgefüllten Fragebogen (89%) mit den schriftlich ausgefüllten Fragebogen (11%), zeigen sich Unterschiede in den Stichprobenmerkmalen. Die Beschäftigten, welche den Fragebogen schriftlich ausgefüllt haben, sind im Schnitt älter, haben eine geringere Ausbildung, weisen eine längere Beschäftigungsdauer bei demselben Arbeitgeber vor und sind vermehrt weiblich.

Über die acht Erhebungswellen hinweg wurden unterschiedliche Methoden zur Datengewinnung herangezogen. Diese Methodenwechsel müssen insbesondere bei der Interpretation der Trendergebnisse berücksichtigt werden, da Veränderungen der untersuchten Grössen möglicherweise auch durch einen Methodenwechsel beziehungsweise durch eine unterschiedliche Herkunft der Stichprobe erklärt werden können. Um diesem Umstand

Abbildung 1.2		Erhebungsmethode		
	Erhebungsmethode	Herkunft der Stichprobe	Sprachregion	Publikationsjahr
a	telefonisch	vom Bundesamt für Statistik, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2006
b	telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2007
c	telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch, französisch	2008 – 2010
d	online	vom Internet-Panel des Markt- und Sozialforschungsinstituts LINK	deutsch, französisch	2011
e	mixed-mode: online und schriftlich	vom Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik	deutsch, französisch, italienisch	2012 – 2014

Rechnung zu tragen, weist in den Trendabbildungen ein Kleinbuchstabe hinter der Jahreszahl auf die spezifische Art der Stichprobe und Erhebungsmethode hin. Die Abbildung 1.2 gibt hierzu eine Übersicht.

Die diesjährige Durchführung der Befragung fand von März bis Juni 2014 statt. Teilnahmeberechtigt waren Beschäftigte, die zum Befragungszeitpunkt zwischen 16 und 65 Jahre alt waren und sich in einem Anstellungsverhältnis von mindestens 40% befanden. Während Lehrlinge mitbefragt wurden, blieben Selbstständigerwerbende von der Erhebung ausgeschlossen. Die Auswertungen basieren auf den Antworten von 1401 Beschäftigten.

Die Stichprobe der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung zeichnet sich – in Anlehnung an die Schlüsselmerkmale des Bundesamts für Statistik – durch folgende Merkmale aus:

- Die Stichprobe umfasst 46% Frauen und 54% Männer.
- Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 41 Jahren.
- Bei 7% der Befragten (inklusive Lehrlinge) liegt das jährliche Bruttoeinkommen unter 25 000 Fr., bei 13% zwischen 25 000 und 50 000 Fr., bei 24% zwischen 50 001 und 75 000 Fr., bei 24% zwischen 75 001 und 100 000 Fr., bei 13% zwischen 100 001 und 125 000 Fr. und bei 12% über 125 001 Fr. Bei 6% der Befragten fehlt eine Angabe.
- 68% der Befragten arbeiten Vollzeit (zu mindestens 90%) und 32% arbeiten Teilzeit.
- 25% der Befragten arbeiten seit 0 bis 2 Jahren im selben Unternehmen, 21% seit 3 bis 5 Jahren, 20% seit 6 bis 10 Jahren, 14% seit 11 bis 15 Jahren und 21% seit über 15 Jahren.
- 60% der Befragten haben eine berufliche Stellung ohne Vorgesetztenfunktion, 28% eine mit Vorgesetztenfunktion, 4% arbeiten als Direktionsmitglied, 2% sind als mitarbeitendes Familienmitglied angestellt und 6% stehen in einem Lehrverhältnis.

- 16% der Befragten leben in einem Einpersonenhaushalt, 27% in einem Paarhaushalt ohne Kinder, 39% in einem Paarhaushalt mit Kindern, 8% in einem Einelternhaushalt mit Kindern, 2% in einem Nichtfamilienhaushalt und 8% in einer anderen Haushaltsform.
- 71% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen, 21% aus der französischsprachigen und 8% aus der italienischsprachigen Schweiz.
- 80% der Befragten haben die Schweizer Staatsangehörigkeit.
- 14% der Befragten arbeiten in Mikrounternehmen mit 10 oder weniger Beschäftigten, 40% arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen mit 11 bis 249 Beschäftigten und 42% sind in Grossunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten angestellt. Bei 4% der Befragten fehlt eine Angabe.
- 87% der Befragten stehen in einem unbefristeten und 12% in einem befristeten Arbeitsverhältnis. Bei 1% fehlt eine Angabe.
- 21% der Befragten haben in den letzten zwölf Monaten vor dem Erhebungszeitpunkt eine Restrukturierung, 15% einen Personalabbau und

17

Abbildung 1.3

Höchster Ausbildungsabschluss der befragten Beschäftigten

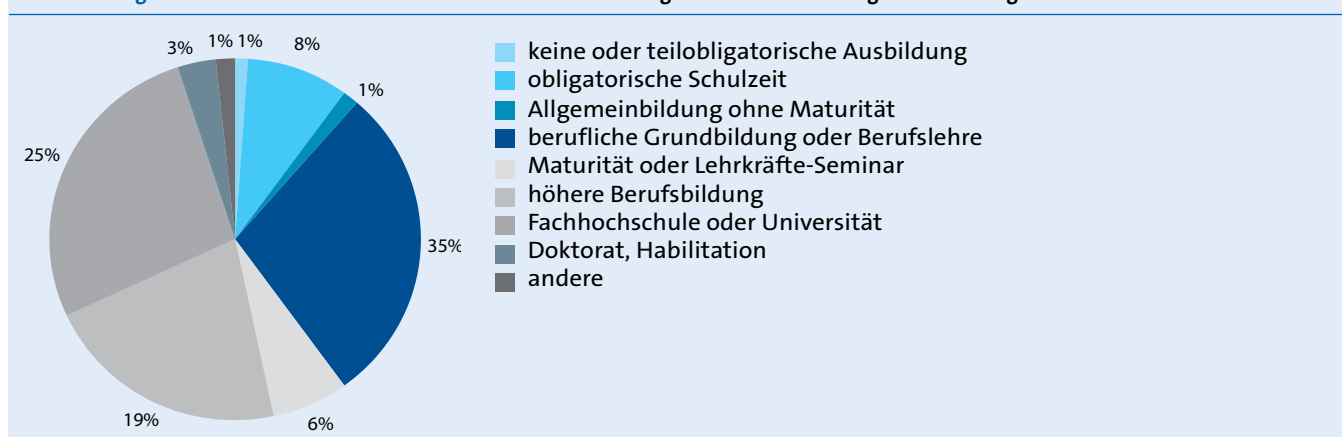
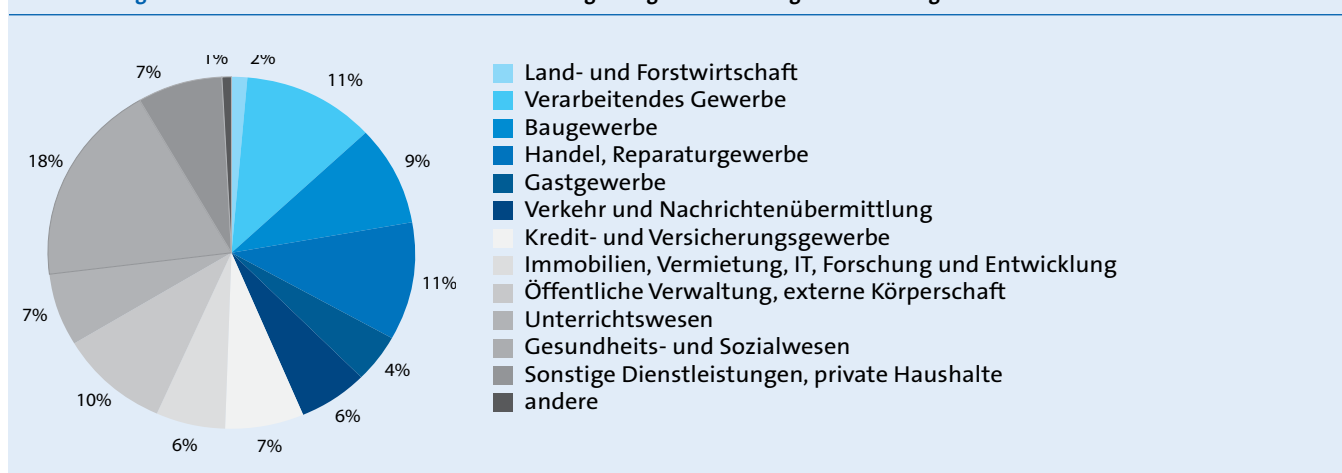


Abbildung 1.4

Branchenzugehörigkeit der befragten Beschäftigten



17% einen Personalaufbau erlebt. 59% waren von keiner organisationalen Veränderungsmassnahme betroffen.

Abbildung 1.3 veranschaulicht den höchsten Ausbildungsabschluss der befragten Beschäftigten. Aus Abbildung 1.4 wird ersichtlich, in welchen Branchen die 1401 Befragten arbeiten. In Anhang 1 sind die vollständigen Angaben zu den Merkmalen der Stichprobe aufgeführt. Eine Übersicht über die erhobenen Skalen, welche meistens aus mehreren Fragen bestehen, findet sich in Anhang 2.

Zur Auswertung der Daten wurden deskriptive Masse wie Mittelwerte und Prozentangaben verwendet. Im Schwerpunktkapitel wurden zusätzlich Regressionsanalysen gerechnet. In den Trendkapiteln finden sich zudem Trendanalysen, welche die Resultate des diesjährigen HR-Barometers den Ergebnissen der Vorjahre (Schweizer HR-Barometer 2006–2012) gegenüberstellen. In Anhang 3 finden sich ergänzend zwei Tabellen mit Korrelationswerten zwischen allen erhobenen Merkmalen und Skalen.

Gliederung des Berichts

Der Bericht gliedert sich in ein Schwerpunktthema (Kapitel 2) sowie Trends (Kapitel 3) und endet mit übergreifenden Schlussfolgerungen (Kapitel 4).

Kapitel 2: Arbeitserleben und Job Crafting

Kapitel 3: Trends

3.1 Karriereorientierungen

3.2 Human Resource Management

3.3 Arbeitsbeziehungen

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Kapitel 4: Schlussfolgerungen

2. Arbeitserleben und Job Crafting

Einleitung

Wenn Sie im Lotto den Jackpot über mehrere Millionen gewinnen, würden Sie aufhören zu arbeiten? Diese Frage beantwortet die grosse Mehrheit der Beschäftigten mit «Nein» (Gallup, 2013; Moneycab, 2011). Trotz Lottogewinn würden fast alle Arbeitnehmenden an der gleichen oder an einer anderen Stelle weiterarbeiten.

Doch warum streben Menschen nach Arbeit, auch wenn dazu keine materielle Notwendigkeit besteht? Arbeit hat für viele Menschen einen zentralen Stellenwert im Leben. Der Sinn und Zweck der Erwerbsarbeit beschränkt sich nicht ausschliesslich auf die Sicherung des Lebensunterhalts. Arbeit stiftet auch Sinn und Identität, macht zuweilen Spass, trägt zum Selbstbewusstsein und zur persönlichen Weiterentwicklung bei, erweitert persönliche Beziehungen, und gibt Struktur (Maccoby, 1989; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Die Bedeutung von Arbeit für die persönliche Befindlichkeit zeigt sich insbesondere in Anbetracht der negativen Konsequenzen von Arbeitslosigkeit: Menschen, die ihre Arbeit verloren haben, berichten von einem geringeren Selbstwertgefühl, sind häufiger krank und leiden häufiger unter Angst und Depressionen als Erwerbstätige (Hollederer, 2008).

Arbeit wird von Beschäftigten allerdings nicht immer als zufriedenstellend und sinnstiftend erlebt. Wird die Arbeit als negativ erlebt, hat dies drastische Auswirkungen auf die Motivation, Leistungsbereitschaft, Kündigungsabsichten und Fehlzeiten der Mitarbeitenden (Loukidou, Loan-Clarke & Daniels, 2009; Staatssekretariat für Wirtschaft, 2003). Wie die Arbeit von Beschäftigten erlebt wird, hat auch Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Beschäftigten. Jeder dritte Beschäftigte in der Schweiz gibt zum Beispiel an, häufig aufgrund der Arbeit gestresst zu sein (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2011).

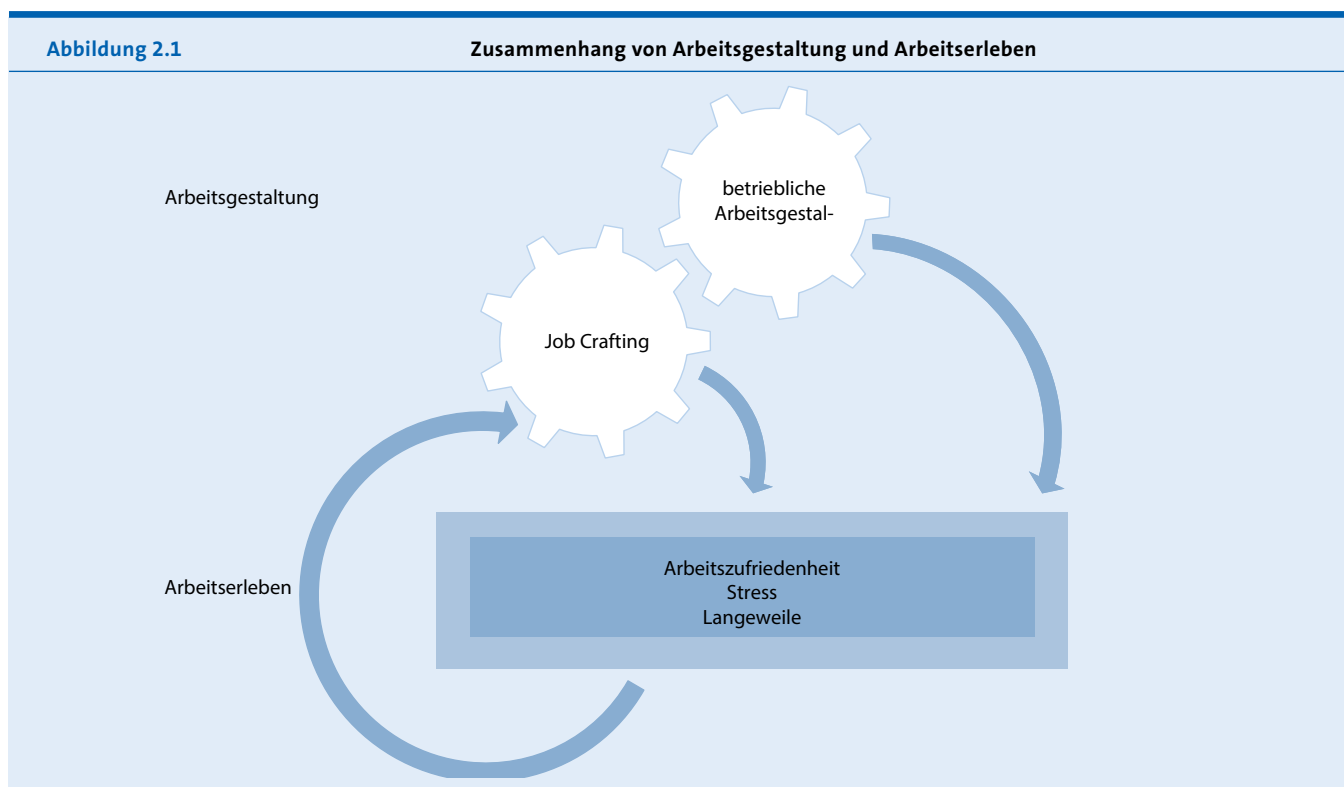
Geringe Motivation und Arbeitszufriedenheit, wenig Wohlbefinden und unbefriedigende Leistungen der Beschäftigten lösen bei Vorgesetzten und Personalverantwortlichen Alarmbereitschaft aus. Mit welchen Mitteln kann also die Qualität des Arbeitserlebens in den Betrieben gesteigert werden? Der diesjährige HR-Barometer untersucht in diesem Zusammenhang nicht nur die zentralen Parameter der Arbeitsgestaltung durch Arbeitgeber, Vorgesetzte und Personalverantwortliche, sondern widmet sich auch der Frage, wie Mitarbeitende individuell vorhandene Gestaltungsspielräume nutzen, kurz: dem *Job Crafting*. Sind Beschäftigte unzufrieden mit ihrer Aufgabe und fühlen sich diese unter- oder überfordert, werden sie oft selbst aktiv: Sie gestalten ihre Arbeitsinhalte und -bedingungen so weit wie möglich selbst. Insofern ist Job Crafting zum einen ein wichtiger Einflussfaktor auf Arbeitsqualität und Arbeitserleben, zum anderen ist Job Crafting auch als eine Reaktion auf das Arbeitserleben zu verstehen (siehe

Abbildung 2.1). Inwieweit Job Crafting möglich ist, wird auch durch die unternehmensseitige Arbeitsgestaltung bestimmt. Je grösser die Handlungsspielräume für das Individuum, desto eher ist Job Crafting umsetzbar.

Im Folgenden wird das Wechselspiel zwischen Arbeiterleben, betrieblichen Arbeitsgestaltungsmassnahmen und Job Crafting untersucht. Die Analyse des Arbeiterlebens geht über die Arbeitszufriedenheit, wie sie als klassisches Mass für das Arbeiterleben verstanden wird, hinaus und bezieht Stress und Langeweile ein. Folgende Fragen wurden betrachtet: Welchen Stellenwert hat Arbeit im Leben der Beschäftigten in der Schweiz? Wie erleben Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeit? Sind sie zufrieden, gestresst oder gelangweilt? Welche Möglichkeiten stehen den Beschäftigten zur aktiven Gestaltung ihrer Arbeit zur Verfügung? Wie können Vorgesetzte und Personalverantwortliche die Mitarbeitenden beim Job Crafting unterstützen? Welche betrieblichen Stellgrössen haben die Arbeitgeber, um das Arbeiterleben ihrer Beschäftigten zu beeinflussen? Und wie spielen Job Crafting und betriebliche Arbeitsgestaltungsmassnahmen zusammen? Die abgeleiteten Empfehlungen für die Praxis finden sich am Schluss des Kapitels.

Stellenwert der Arbeit

Um den relativen Stellenwert der Arbeit zu ermitteln, wurden verschiedene Lebensbereiche unterschieden: Familie, Freizeit (beispielsweise Sport, Hob-

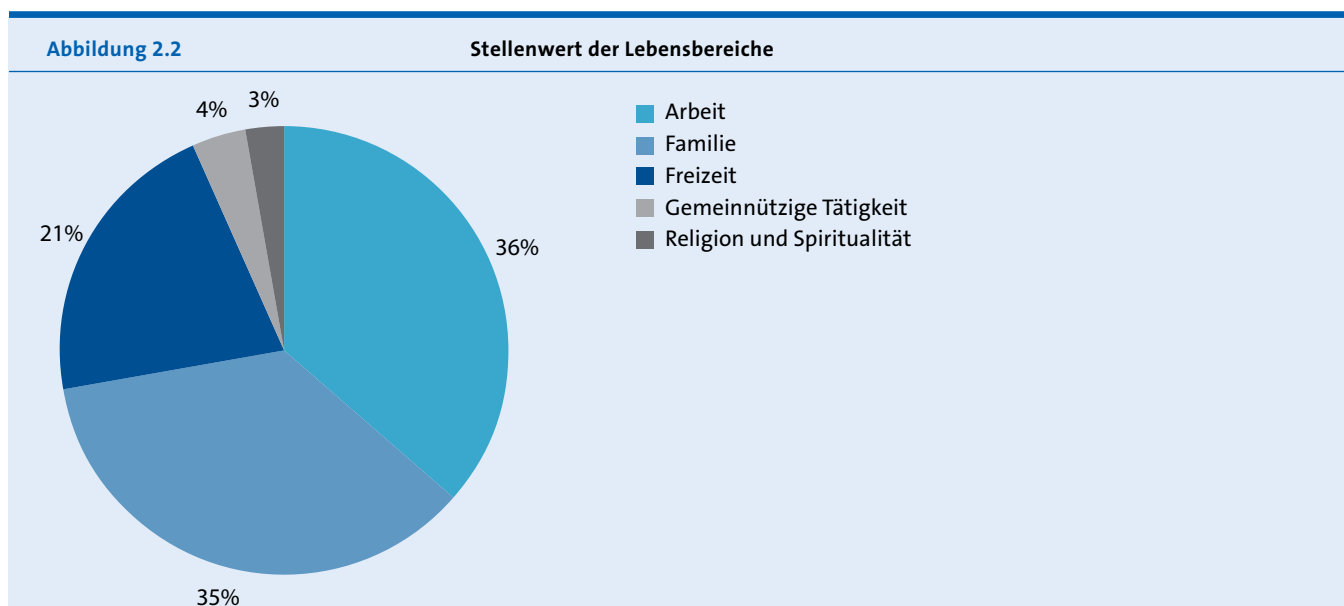


bys, Freunde und Erholung), gemeinnützige Tätigkeit (beispielsweise Freiwilligenarbeit und politisches Engagement) und Religion und Spiritualität (Borchert & Landherr, 2009). Zur Ermittlung der Stellenwerte der einzelnen Lebensbereiche hatten die befragten Beschäftigten hundert Prozentpunkte auf die einzelnen Lebensbereiche zu verteilen (MOW International Research Team, 1987). Je höher der Stellenwert eines Lebensbereichs ist, desto grösser ist dessen Bedeutung für das erfüllte Leben eines Menschen (Sharabi & Harpaz, 2010). Abbildung 2.2 zeigt, dass im Mittel die Arbeit mit 36% und die Familie mit 35% den höchsten Stellenwert im Leben der Befragten einnehmen. 21% machen zudem die Freizeit aus. Hingegen nehmen gemeinnützige Tätigkeit mit 4% und Religion und Spiritualität mit 3% im Schnitt einen geringen Stellenwert ein.

Welchen Stellenwert einem Lebensbereich beigemessen wird, unterscheidet sich von Mensch zu Mensch und wird durch besondere Ereignisse, wie zum Beispiel Elternschaft oder eine Beförderung, beeinflusst (Sharabi & Harpaz, 2010). So zeigt eine vertiefte Analyse, dass insbesondere Paare mit Kindern eher von einem hohen Stellenwert der Familie berichten, während Einpersonenhaushalte eher die Arbeit und Freizeit als wichtig einstufen.

Arbeitserleben

Besonders wenn der Stellenwert der Arbeit hoch ist, hat positives Arbeitserleben das Potenzial, die Lebensqualität von Menschen günstig zu beeinflussen (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Der Arbeitszufriedenheit werden im diesjährigen HR-Barometer Stress und Langeweile bei der Arbeit gegenübergestellt. Stress entsteht, wenn Beschäftigte erleben, dass Anforderungen an sie gestellt werden, welche sie aus ihrer Sicht mit den eigenen Ressourcen nicht erfüllen können (Lazarus, 1966). Langeweile hingegen ist nicht das Gegenteil von Stress und hat wenig mit Faulheit oder Nichts-zu-tun-



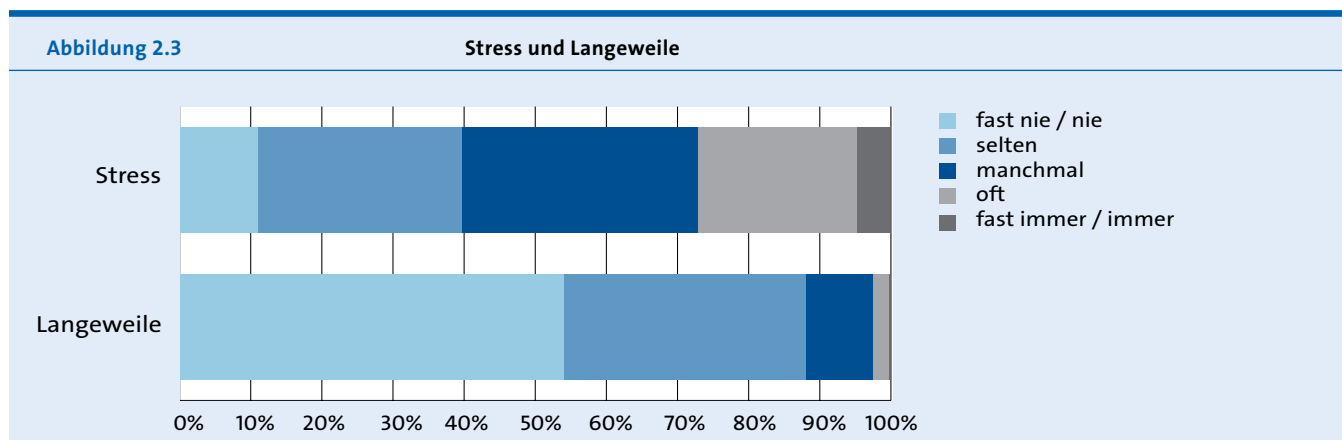
Haben gemeinsam, sondern beschreibt das Erleben der Arbeit als inhaltslos, uninteressant und wenig stimulierend (Loukidou, Laon-Clarke & Daniels, 2009).

Die *allgemeine Arbeitszufriedenheit* stuften die Befragten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) ein. Vier von fünf Beschäftigten geben an, mit ihrer Arbeit eher oder voll und ganz zufrieden zu sein (siehe Abbildung 3.4.8). Weitere 14% sind teilweise und knappe 8% eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden. Obwohl die Arbeitszufriedenheit unter den Beschäftigten in der Schweiz insgesamt als hoch eingestuft werden kann, ist dieses Ergebnis differenzierter zu betrachten. Arbeitszufriedenheit kann sich auch aus einem resignativen Zustand heraus ergeben (siehe Kapitel 3.4).

Die Häufigkeit des *Stressempfindens* in den letzten drei Monaten wurde auf einer Skala von 1 (fast nie / nie) bis 5 (fast immer / immer) erhoben. In Anlehnung an die zweite Version des Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen, Hannerz, Høgh & Borg, 2005) wurden die Beschäftigten unter anderem gefragt, wie häufig sie Probleme hatten, sich zu entspannen, sich gereizt fühlten oder angespannt waren. Abbildung 2.3 zeigt, dass rund 27% der Befragten innerhalb der letzten drei Monate oft bis immer Stress erlebt haben. 33% geben an, manchmal unter Stress gestanden zu haben und 40% berichten, wenig bis nie gestresst gewesen zu sein. Der vom HR-Barometer erhobene Anteil der oft bis immer gestressten Personen von 27% liegt in einem ähnlichen Bereich wie die vom Staatssekretariat für Wirtschaft (2011) erhobenen 34%.

Wird die Arbeit als wenig herausfordernd empfunden, entsteht *Langeweile*. Langeweile bei der Arbeit wurde mit sechs von Reijseger und Kollegen (2013) entwickelten Fragen erhoben. Die befragten Personen gaben auf einer Skala von 1 (fast nie / nie) bis 5 (fast immer / immer) an, wie häufig für sie in den letzten drei Monaten die Zeit bei der Arbeit nur sehr langsam vorbeigegangen ist, sie sich bei der Arbeit gelangweilt haben, sie bei der Arbeit mit den Gedanken abgeschweift sind, der Arbeitstag kein Ende hat nehmen wollen, sie neben der Arbeit andere Dinge erledigt haben oder es bei der Arbeit nicht so viel zu tun gegeben hat. Aus Abbildung 2.3 wird ersichtlich, dass jede zweite befragte Person nie beziehungsweise fast nie Langeweile erlebt hat. Lediglich gut jede zehnte befragte Person langweilte sich manchmal bis immer bei der Arbeit.

Stress und Langeweile sind nicht selten Ursache von gesundheitlichen Problemen der Beschäftigten. Die Beschäftigten fühlen sich erschöpft, haben Kopf- oder Magenschmerzen, sind antriebslos, leiden unter Schlafstörungen oder sogar unter einem Burnout. Meist sind Fehlzeiten aufgrund von *krankheitsbedingte Abwesenheiten* für Betriebe die am direktesten spürbare Folge von gesundheitlichen Problemen der Beschäftigten. Die Ergebnisse des HR-Barometers zeigen, dass insgesamt 2% der Arbeitnehmenden im letzten Jahr einen Monat oder länger krankgeschrieben waren. Ein Fünftel der Befragten berichtet von krankheitsbedingten Abwesenheiten von bis zu einer Arbeitswoche und ein weiterer Fünftel war bis zu 2 Tage krank. Knapp



die Hälfte (45%) der befragten Personen gab hingegen an, nie krankheitshalber der Arbeit fern geblieben zu sein.

Bei einem anforderungsreichen Arbeitsalltag ist gesunder Schlaf für die Regeneration essentiell. Sorgen und Probleme bei der Arbeit hingegen können den Beschäftigten den Schlaf rauben (Åkerstedt & Nilsson, 2003). Eingeschränkte Leistungsbereitschaft, geringere Konzentration und höhere Gereiztheit sind mögliche Konsequenzen (Christian & Ellis, 2011). Die Ergebnisse des diesjährigen HR-Barometers zeigen in Anlehnung an das Befragungsinstrument von Kristensen und Kollegen (2005), dass 12% der Befragten in den letzten drei Monaten oft bis immer unter Schlafproblemen gelitten haben. Knapp ein Drittel der Befragten berichtet, manchmal Schlafprobleme gehabt zu haben, während 58% der Befragten selten bis nie Probleme mit dem Einschlafen und Durchschlafen gehabt haben.

Was können Unternehmen und Beschäftigte tun, um das Arbeitserleben hinsichtlich Zufriedenheit, Stress und Langeweile zu verbessern? Im Folgenden werden wir nicht nur untersuchen, wie betriebliche Arbeitsgestaltung das Arbeitserleben beeinflusst, sondern auch das Job Crafting, also die individuelle Arbeitsgestaltung durch Beschäftigte selbst, analysieren.

Job Crafting

Arbeitsgestaltung wird in den meisten Unternehmen als Top-down-Prozess verstanden. Die Arbeitsaufgaben werden in der Regel von Vorgesetzten definiert und den Mitarbeitenden vorgegeben. Doch was geschieht, wenn die Fähigkeiten und Ziele der Mitarbeitenden nicht vollständig mit den gestellten Aufgaben übereinstimmen? Amy Wrzesniewski und Jane Dutton (2001) entdeckten ein interessantes Phänomen. Ihnen fielen Mitarbeitende auf, die aus eigenem Antrieb heraus den Ablauf, die Inhalte und den sozialen Kontext ihrer Arbeitstätigkeit derart veränderten, dass sie den eigenen Stärken und Interessen besser entsprachen. Sie bezeichneten diese Aktivitäten als «Job Crafting». In der Fachliteratur wird Job Crafting als proaktive Veränderung der Arbeitsgestaltung durch die Beschäftigten selbst definiert (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

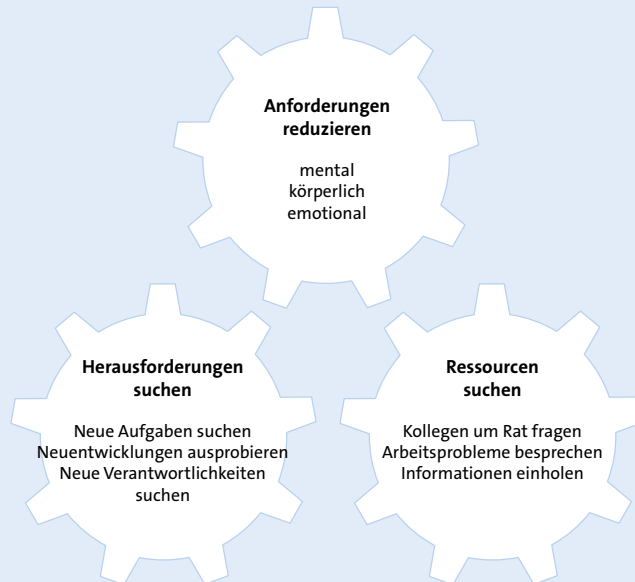
Job Crafting hilft dabei, das eigene Arbeitserleben zu verbessern: Als negativ empfundene Arbeitsanforderungen oder Langeweile sollen reduziert und die allgemeine Arbeitszufriedenheit soll erhöht werden. Welche Strategien Mitarbeitende zum Job Crafting einsetzen, hängt nicht zuletzt von der aktuellen Arbeitssituation ab. In erster Linie wird Job Crafting von Beschäftigten genutzt, um Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechend im Gleichgewicht zu halten (Tims & Bakker, 2010). Job Crafting ist damit eher als ein Prozess und nicht als eine zeitlich begrenzte Massnahme zu begreifen. Es können drei Arten von Job Crafting unterschieden werden (siehe Abbildung 2.4):

- *Beschäftigte reduzieren Arbeitsanforderungen*
Wer bei der Arbeit mit Anforderungen konfrontiert ist, welche die eigenen Fähigkeiten übersteigen, fühlt sich überfordert. Beschäftigte werden daher versuchen, die Anforderungen so zu reduzieren, dass die Arbeitstätigkeit mental, körperlich oder emotional weniger belastend ist. Bleibt die Überforderung bestehen, kann es vermehrt zu Unzufriedenheit und Stress, schlimmstenfalls zum Burnout kommen.
- *Beschäftigte suchen neue Herausforderungen*
Wenn sich übermässige Routine in den eigenen Arbeitsalltag eingeschlichen hat und Beschäftigte Unterforderung erleben, werden sie nach Möglichkeiten suchen, ihre Arbeitsanforderungen zu erhöhen. Zum Beispiel können sie Vorgesetzte nach neuen Aufgaben fragen oder um neue Verantwortlichkeiten bitten. Arbeitnehmende können sich aber auch neuen Herausforderungen stellen, indem sie Neuerungen im Unternehmen ausprobieren oder gar selbst einführen.
- *Beschäftigte suchen neue Ressourcen*
Ressourcen unterstützen die Ausführung der eigenen Arbeit und sind ein wichtiger Faktor für ein positives Arbeitserleben. Ressourcen erhöhen nicht nur die Arbeitszufriedenheit und -leistung, sondern sind auch ein wichtiger Puffer gegen unerwünschte Belastungen und Monotonie am Arbeitsplatz, die Stress und Langeweile auslösen können (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Loukidou, Laon-Clarke & Daniels, 2009). Ressourcen können sozialer Natur sein und beispielsweise darin bestehen, dass man Arbeitskollegen sowie Vorgesetzte um Rat fragen oder Arbeitsprobleme mit ihnen diskutieren kann. Wichtige Ressourcen sind aber auch die eigenen fachlichen Fähigkeiten, die zum Beispiel dadurch erhöht werden können, dass man bei der Arbeit neue Lernmöglichkeiten sucht.

Das Job Crafting wurde mithilfe eines adaptierten Fragenkatalogs von Tims, Bakker und Derks (2012) erfasst. Die Beschäftigten wurden gefragt, wie oft sie innerhalb der letzten drei Monate eigenständig Anforderungen reduziert oder neue Herausforderungen oder Ressourcen gesucht haben.

Abbildung 2.4

Job Crafting Dimensionen

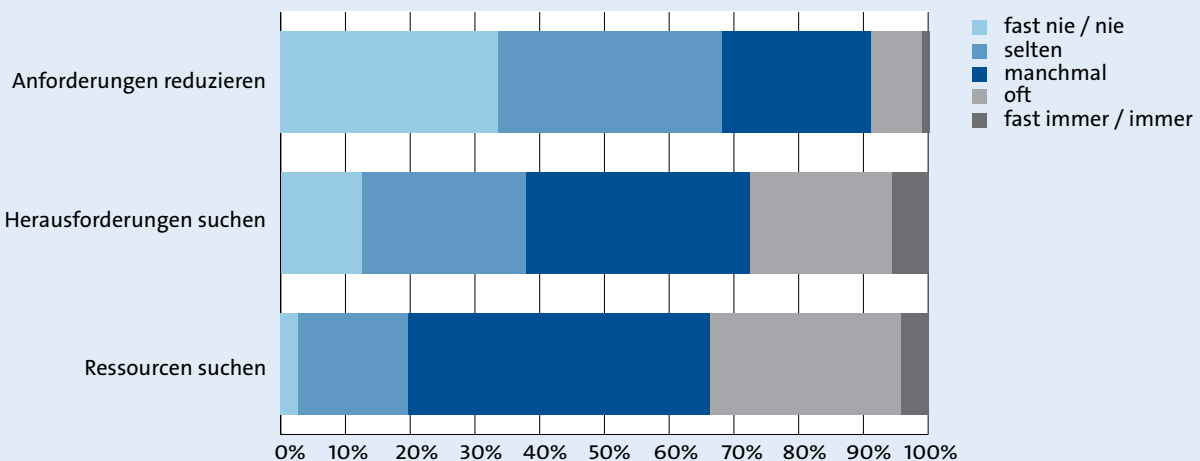


Ihre Antworten konnten sie auf einer Skala von 1 (fast nie / nie) bis 5 (fast immer / immer) geben. Die Antworten sind in Abbildung 2.5 dargestellt.

Anforderungen zu reduzieren ist wenig verbreitet. 68% der Befragten geben an, nie bis selten emotionale, mentale oder körperliche Anforderungen zu reduzieren. 23% Prozent reduzieren bei ihrer Arbeit manchmal ihre Anforderungen und 9% reduzieren sie oft bis immer. Insgesamt werden Anforderungen eher erhöht als reduziert. 62% der Beschäftigten suchen regelmässig nach neuen Herausforderungen, jeder vierte Beschäftigte sucht diese sogar oft bis immer. 38% der Beschäftigten suchen sich hingegen kaum oder

Abbildung 2.5

Job Crafting



nie neue Herausforderungen. Zusätzliche Ressourcen werden von knapp 20% der Arbeitnehmenden selten oder gar nicht gesucht, während sich jeder dritte Beschäftigte häufig bis immer im Arbeitsalltag um neue Ressourcen bemüht. Knapp die Hälfte der Beschäftigten sucht sich bei der Arbeit manchmal neue Ressourcen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Job Crafting in der Schweiz von den meisten Beschäftigten regelmässig angewendet wird. Wie sich das Arbeitserleben der Beschäftigten auf Job Crafting auswirkt und welche betrieblichen Massnahmen der Arbeitsgestaltung das Job Crafting der Beschäftigten fördern, betrachten wir im nächsten Abschnitt.

Bedingungen für Job Crafting

Um zu ermitteln, inwiefern betriebliche Arbeitsgestaltung, Arbeitserleben und persönliche Faktoren das Job Crafting der Beschäftigten beeinflussen, wurden Regressionsanalysen gerechnet. Die betriebliche Arbeitsgestaltung umfasst Elemente wie Aufgabenvielfalt, Rückmeldung durch die Arbeitsaufgabe, Autonomie, Partizipation und Personalbeurteilung. Zu den berücksichtigten personalen Faktoren gehören soziodemografische Merkmale und die individuelle Karriereorientierung. Welche Faktoren die einzelnen Dimensionen des Job Craftings anregen und unterstützen, ist in Abbildung 2.6 zusammengefasst und wird im Folgenden detaillierter beschrieben.

- *Wann reduzieren Beschäftigte ihre Arbeitsanforderungen?*

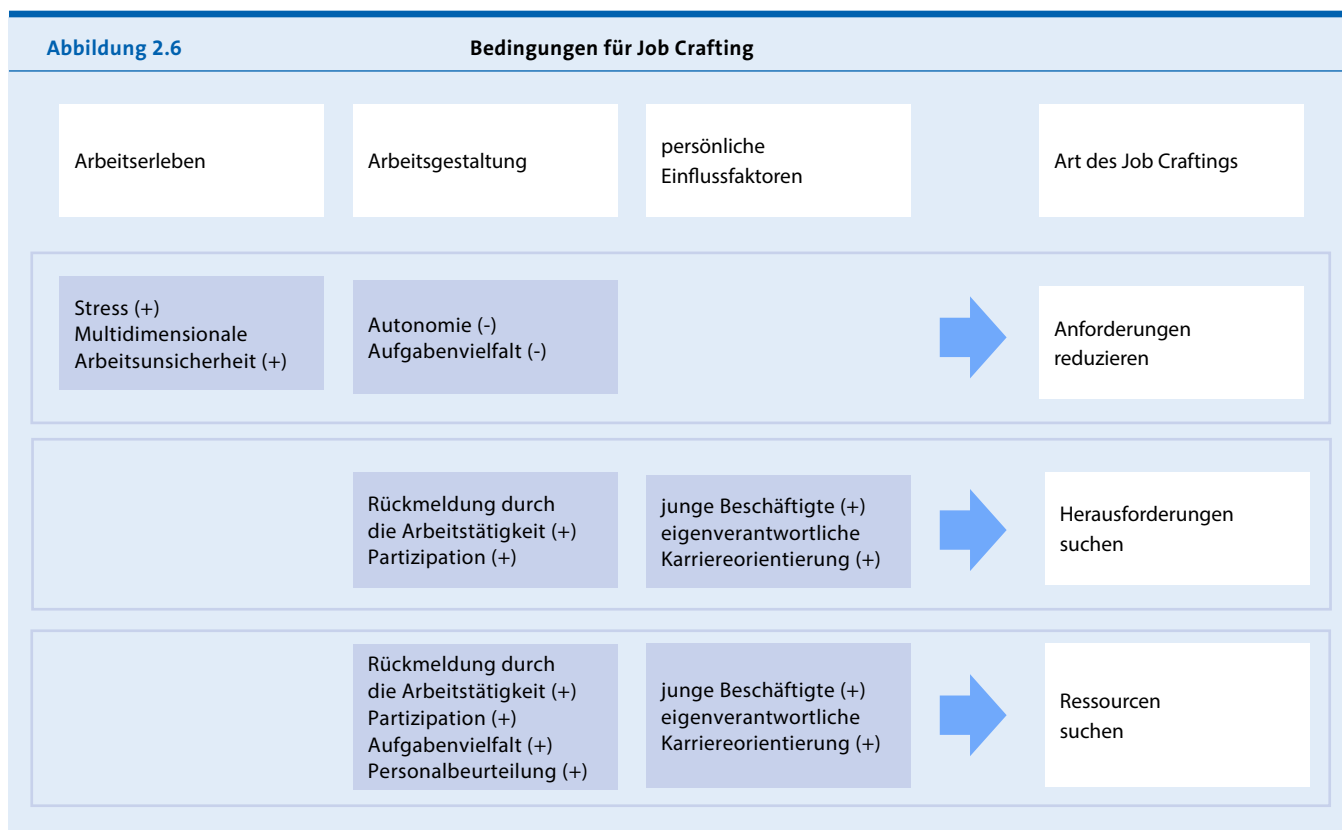
Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem Beschäftigte mit vermehrtem Stresserleben versuchen, ihre Anforderungen zu reduzieren. Auch das Erleben von Unsicherheiten hinsichtlich möglicher negativer Veränderungen der eigenen Arbeitstätigkeit steht in einem Zusammenhang mit dem Bemühen, Anforderungen zu reduzieren. Andererseits wirkt eine gute betriebliche Arbeitsgestaltung einer Anforderungsreduktion entgegen. Beschäftigte, die viel Autonomie am Arbeitsplatz erleben, das heisst ihre Aufgaben flexibel bearbeiten und gestalten können, sind seltener bemüht, Arbeitsanforderungen zu reduzieren. Auch eine hohe Aufgabenvielfalt in der Arbeitstätigkeit steht in einem negativen Zusammenhang mit der Reduktion von Anforderungen. Persönliche Merkmale spielen bei dieser Dimension des Job Craftings keine Rolle. Insgesamt scheint es also, dass Anforderungen vor allem dann reduziert werden, wenn die Arbeit durch Stress und Unsicherheit als belastend erlebt wird, wohingegen positiv erlebte Anforderungen, die aus vielfältiger und autonomer Arbeit entstehen, beibehalten werden.
- *Wann suchen Beschäftigte neue Herausforderungen?*

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass in erster Linie jüngere Arbeitnehmende und Beschäftigte mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung nach neuen Herausforderungen bei der Arbeit suchen. Es kann angenommen werden, dass jüngere und eigenverantwortliche Beschäftigte mehr lernen möchten, möglicherweise um allfällige Karrierechancen und ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhöhen

(Zaniboni, Truxillo, & Fraccaroli, 2013). HRM-Praktiken, welche das Suchen von neuen Herausforderungen fördern, sind Partizipationsmöglichkeiten und Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit. Sind Beschäftigte an Entscheidungsprozessen im Unternehmen beteiligt, können sie für sich besser Möglichkeiten erschliessen, neue Herausforderungen anzunehmen. Feedback durch die Arbeitstätigkeit wirkt sich ebenfalls positiv auf das Suchen nach neuen Herausforderungen aus. Rückmeldungen über die Qualität der eigenen Arbeitsergebnisse geben den Beschäftigten auch Auskunft über die eigenen Fähigkeiten und signalisieren im positiven Fall, dass neue Herausforderungen bewältigt werden können.

- *Wann suchen Beschäftigte neue Ressourcen?*

Wiederum sind es vor allem jüngere Beschäftigte und solche mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung, die sich vermehrt Ressourcen suchen. Dies ist nicht überraschend. Junge und eigenverantwortlich Beschäftigte sehen sich vermehrt selbst in der Verantwortung, ihre Karriere zu gestalten. Dementsprechend wollen sie ihre Arbeitsmarktfähigkeit durch proaktives Verhalten stärken. Von den HRM-Praktiken unterstützen insbesondere eine grosse Aufgabenvielfalt, Partizipation, Personalbeurteilungen und Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit das Suchen von Ressourcen. Je vielfältiger die Aufgaben von Beschäftigten sind und je grösser der Einbezug in Entscheidungsprozesse im Unter-

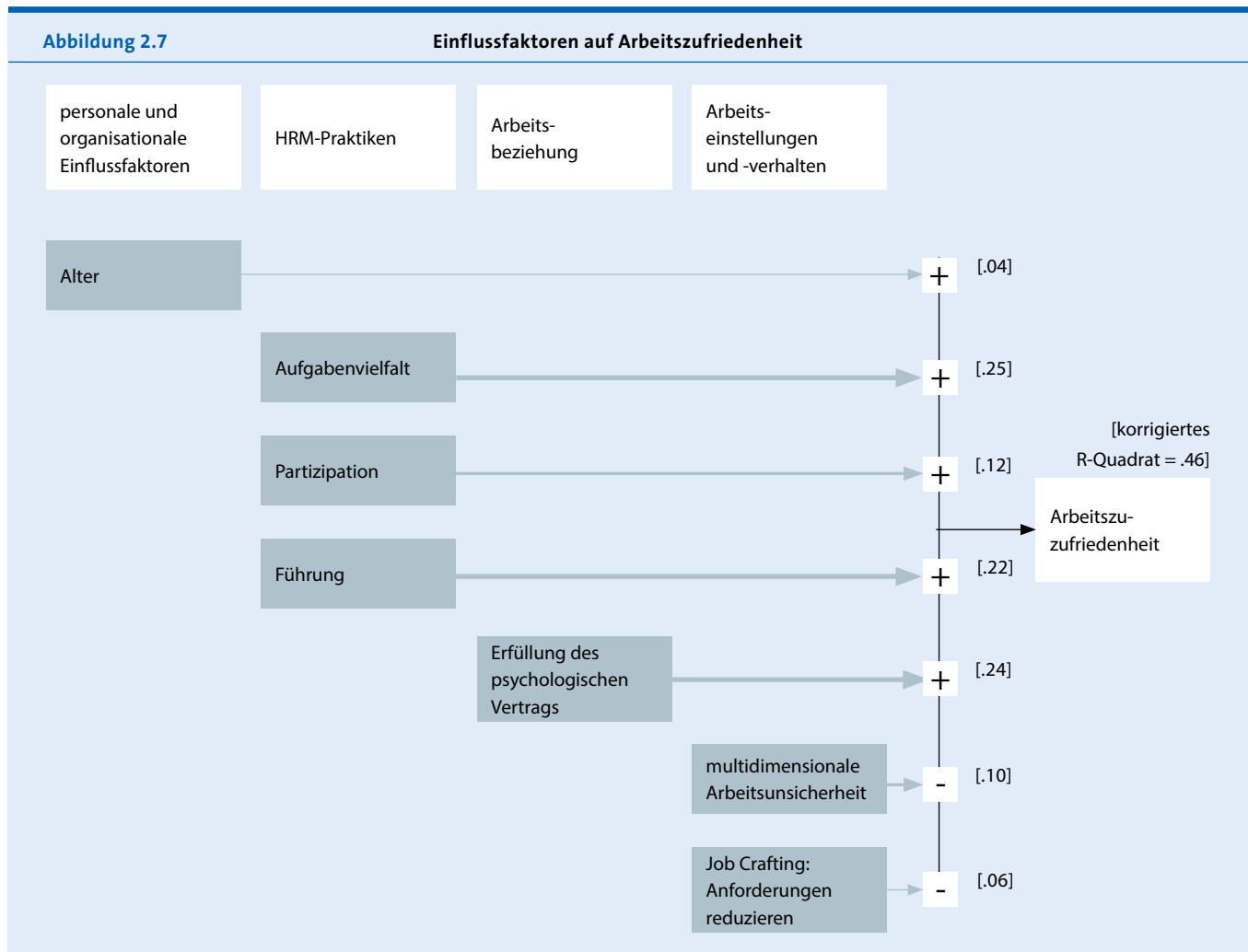


nehmen, desto eher bestehen auch verschiedene Kontaktmöglichkeiten zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten, die auch als Ressource genutzt werden können. Rückmeldung über die persönliche Leistung, die Beschäftigte durch die Tätigkeit selbst oder durch Personalbeurteilungen erhalten, geben wichtige Hinweise darauf, ob neue Ressourcen für eine optimale Erfüllung der eigenen Arbeit nützlich wären.

Einfluss der betrieblichen und individuellen Arbeitsgestaltung auf das Arbeitsleben

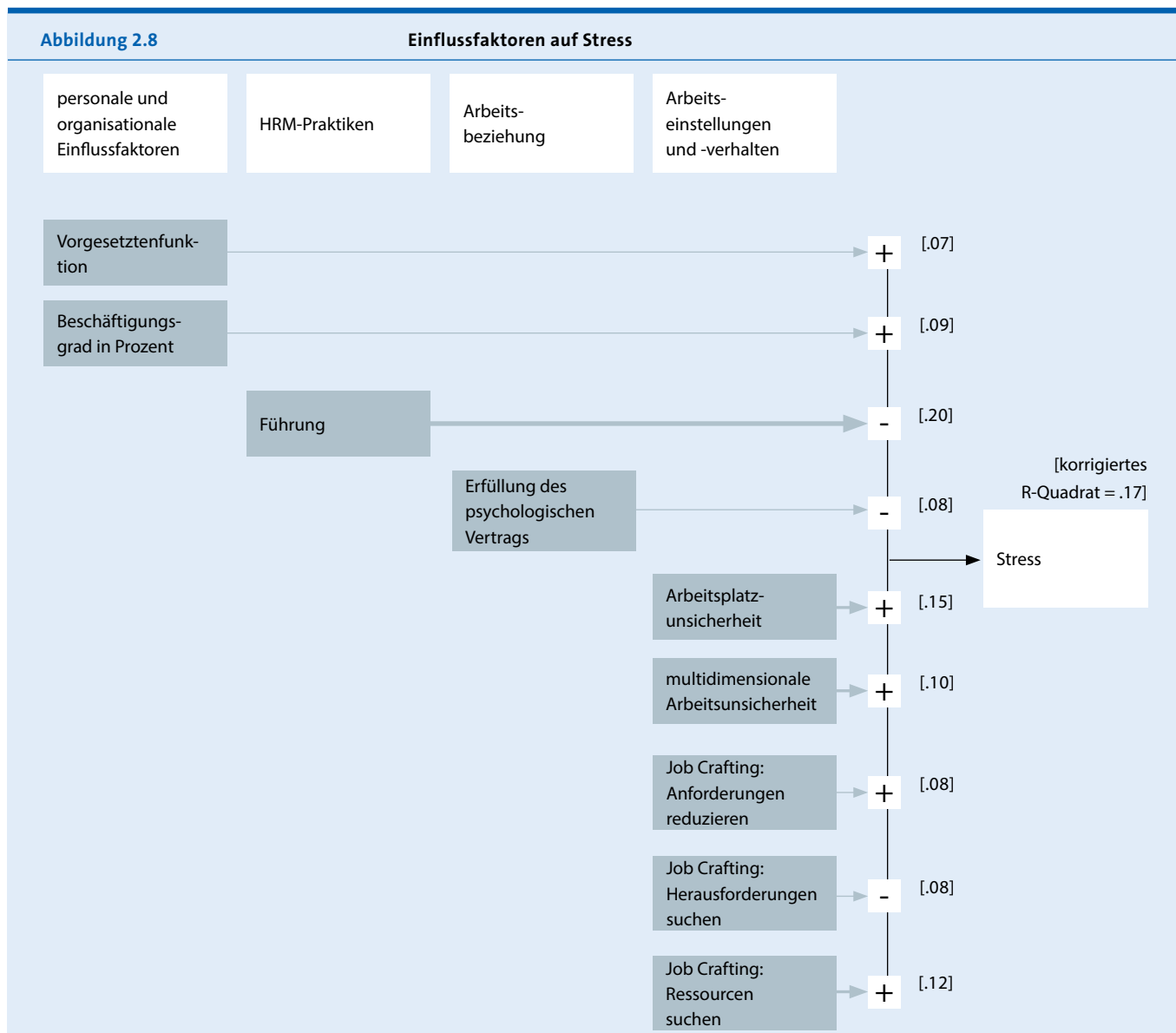
In einem weiteren Schritt ist es interessant, das Zusammenspiel von Job Crafting und betrieblicher Arbeitsgestaltung zu untersuchen. Dazu wurden Regressionsanalysen gerechnet mit Arbeitszufriedenheit, Stress und Langezeit als Zielgrössen. Als betriebliche Einflussfaktoren standen die klassischen Instrumente der Arbeitsgestaltung, welche Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe, Rückmeldung durch die Arbeitsaufgabe und Autonomie umfassen, sowie weitere HRM-Praktiken im Fokus. Ergänzend zu den betrieblichen Praktiken wurde Job Crafting als individuelle Arbeitsgestaltung der Beschäftigten einbezogen. Zusätzlich berücksichtigte die Analyse massgebliche Merkmale der Arbeitsbeziehung, der Arbeitseinstellung und des Arbeitsverhaltens sowie personale und organisationale Faktoren.

Abbildung 2.7 zeigt, durch welche Faktoren die *Arbeitszufriedenheit* beeinflusst wird. Die Resultate deuten darauf hin, dass der psychologische Vertrag den bedeutendsten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausübt. Ein erfüllter psychologischer Vertrag ist Ausdruck einer aktiv gepflegten und ausgeglichenen Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten (siehe Kapitel 3.3). Daneben sind eine gute Führungsbeziehung sowie Aufgabenvielfalt und Partizipationsmöglichkeiten weitere Einflussfaktoren. Das Reduzieren der Arbeitsanforderungen als Form des Job Craftings weist demgegenüber einen schwachen negativen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit auf. Für diese Beobachtung sind zwei Wirkungsketten möglich: Erstens ist denkbar, dass Beschäftigte aus einer Unzufriedenheit heraus agieren, die darauf beruht, dass sie die betriebliche Arbeitsgestaltung als mangelhaft wahrnehmen. Demnach ist Unzufriedenheit eigentlich nicht Effekt von, sondern Auslöser für Job Crafting. Zweitens ist denkbar, dass Beschäftigte auf die Tatsache, dass sie in Eigenregie Anforderungen reduzieren müssen, um ihre Arbeit weniger belastungsreich zu gestalten, mit Unzufriedenheit reagieren. Dann wäre Job Crafting tatsächlich die Ursache für Unzufriedenheit. Über diese primären betrieblichen und individuellen Einflussgrössen hinaus besteht ein leicht positiver Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit. Demgegenüber schlägt sich die multidimensionale Arbeitsunsicherheit, welche sich in der Angst vor unerwünschten Veränderungen ausdrückt, deutlich negativ in der Arbeitszufriedenheit nieder. Der Stellenwert der Arbeit hat interessanterweise keinen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Ob Beschäftigte Arbeit

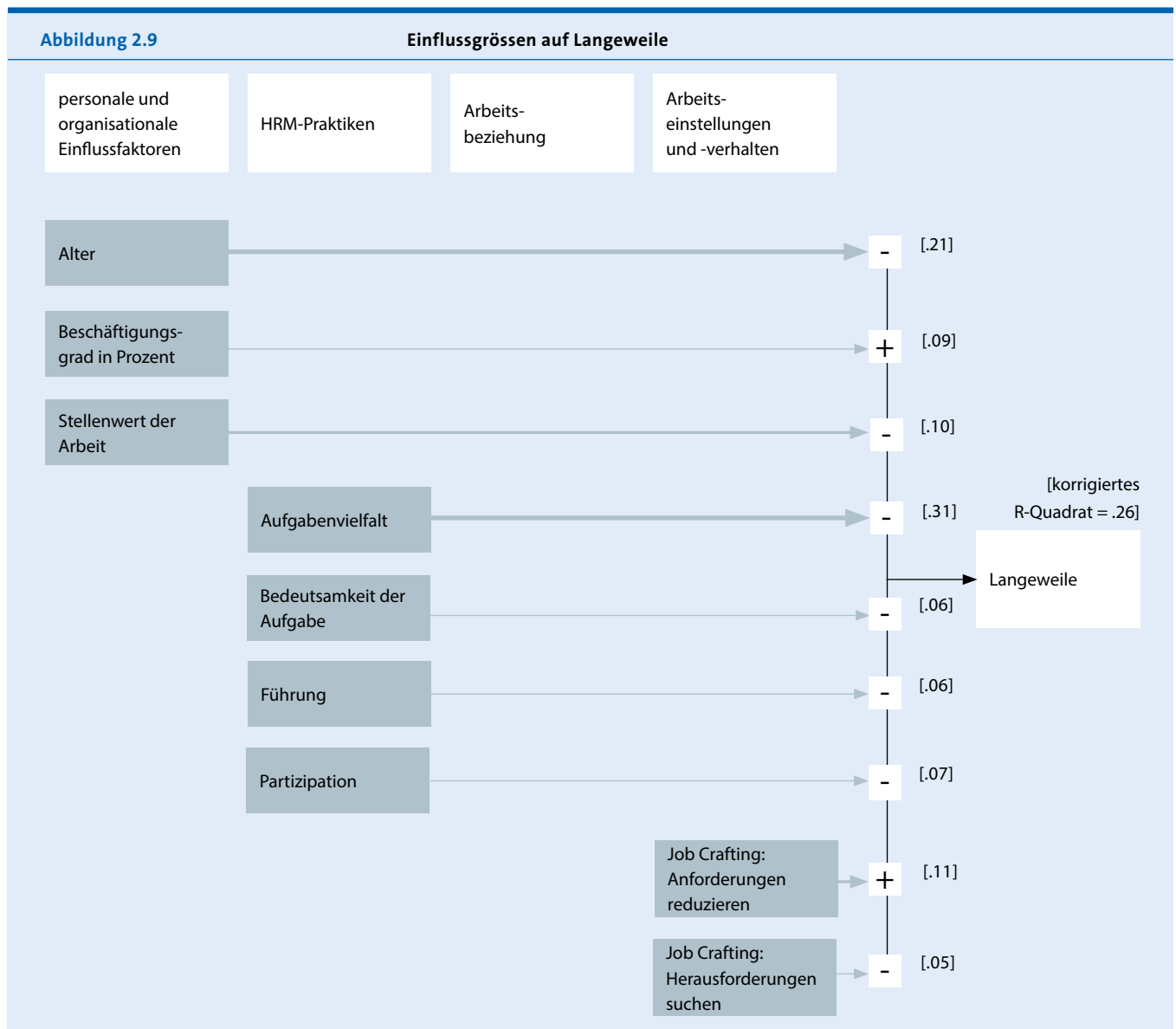


an sich wichtiger oder weniger wichtig finden, wirkt sich nicht auf ihre Zufriedenheit mit der Arbeit aus.

Im Hinblick auf Hauptauslöser für *Stress* ist wiederum die multidimensionale Arbeitsunsicherheit und zusätzlich die Arbeitsplatzunsicherheit, also die Angst vor einem Stellenverlust, bedeutsam (siehe Abbildung 2.8). Hervorzuheben ist zudem, dass Beschäftigte mit einem höheren Beschäftigungsgrad im Gegensatz zu solchen mit einer Teilzeitanstellung sowie Beschäftigte mit einer Vorgesetztenfunktion vermehrt gestresst sind. Eine gute Beziehung zum direkten Vorgesetzten mindert Stress, während eine schlechte Beziehung diesen erhöht. Analog hat ein erfüllter psychologischer Vertrag, das heisst eine ausgeglichene Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, das Potenzial, Stress zu mindern, während ein unerfüllter psychologischer Vertrag Stress verursachen kann. Hinsichtlich Job Crafting zeigt sich, dass jene Arbeitnehmende, welche Arbeitsanforderungen reduzieren und jene, welche Arbeitsressourcen suchen, vermehrt unter Stress leiden. Es ist denkbar, dass hier die Kausalität



wechselseitig ist, was in der Regressionsanalyse nicht sichtbar wird: Beschäftigte, welche häufig Stress empfinden, suchen Arbeitsressourcen in Form von Unterstützung oder sie versuchen, ihre Arbeitsanforderungen zu reduzieren. Führen diese Initiativen nicht zum Erfolg, kann dies den Stress erhöhen. Beschäftigte, welche hingegen Herausforderungen suchen, berichten von leicht geringerem Stress. Auch für diese Beobachtungen sind mehrere Ursachen-Wirkungsketten denkbar: Beschäftigte, welche weniger an Stress leiden, verfügen über mehr Zeit und Energie, um sich neuen Herausforderungen zu stellen. Beschäftigte, welche sich neue Herausforderungen insbesondere im Sinne von mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräumen suchen, schaffen sich gleichzeitig auch günstigere Voraussetzungen, um Arbeitsbelastungen besser zu bewältigen (Schaufeli, Bakker & Van



Rhenen, 2009). Auch in Bezug auf Stress zeigt sich der Stellenwert der Arbeit nicht als bedeutsame Einflussgrösse – Beschäftigte fühlen sich also nicht mehr oder weniger gestresst in Abhängigkeit davon, ob ihnen die Arbeit an sich wichtig ist.

Als bedeutendste Einflussgrösse auf *Langeweile* wurde die Aufgabenvielfalt ermittelt, das heisst vielfältigere Aufgaben gehen mit weniger Langeweile einher (siehe Abbildung 2.9). Ebenso reduziert die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Aufgabe die Langeweile. Wird Arbeit als bedeutender erlebt, kann angenommen werden, dass die Aufmerksamkeit der Beschäftigten von der eigentlichen Tätigkeit auf das Arbeitsergebnis gelenkt wird. Als Folge wird die Tätigkeit als weniger langweilig empfunden (Barbalet, 1999). Auch die Führungsbeziehung beeinflusst die Langeweile: Gute Füh-

rung unterstützt Beschäftigte, indem ihnen Aufgaben zugewiesen werden, die als herausfordernd wahrgenommen werden. Weiter zeichnet sich gute Führung auch dadurch aus, dass negative Erlebniszustände wie Langeweile eher angesprochen und dadurch leichter beseitigt werden können (Rothlin & Werder, 2007). Einen ähnlichen Effekt haben Partizipationsmöglichkeiten, die es erlauben, Missstände rechtzeitig aktiv anzugehen und dementsprechend etwaiger Langeweile vorzubeugen. Auch das aktive Suchen von neuen Herausforderungen als Teil des Job Craftings mindert die Langeweile leicht. Umgekehrt sind Beschäftigte, welche Arbeitsanforderungen reduzieren, häufiger bei der Arbeit gelangweilt. Dem liegt möglicherweise ein Teufelskreis von wenig interessanter Arbeit, Langeweile, zunehmender Distanz zur Arbeit und weiterer eigenständiger Reduktion von Anforderungen zugrunde. Eine weitere Einflussgrösse auf Langeweile, die nicht direkt im unternehmerischen Wirkungsbereich liegt, ist das Alter. Es wurde verschiedentlich gezeigt, dass jüngere Arbeitnehmende eher dazu neigen, sich zu langweilen (Seib & Vodanovich, 1998; Sundberg, Latkin, Farmer & Saoud, 1991). Weiter besteht bei Teilzeitbeschäftigung vermehrt Langeweile. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Aufgaben, die in Teilzeit erledigt werden, weniger herausfordernd sind. Schliesslich langweilen sich Beschäftigte, welche der Arbeit einen höheren Stellenwert als anderen Lebensbereichen beimessen, weniger bei ihrer Tätigkeit. Indem sie der Arbeit als solcher eine hohe Bedeutung beimessen, können sie möglicherweise auch ihrer alltäglichen Arbeit mehr Sinn geben, was aufkommender Langeweile entgegenwirkt.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse des diesjährigen HR-Barometers zeigen deutlich: Arbeitsgestaltung ist kein reiner Top-down-Prozess. Auch die Beschäftigten selbst verändern und gestalten ihre Arbeitstätigkeit mithilfe von Job Crafting gemäss eigenen Bedürfnissen und Zielen. Allerdings ist Job Crafting nicht als Substitut für eine mangelhafte betriebliche Arbeitsgestaltung zu sehen. Job Crafting und betriebliche Arbeitsgestaltung ergänzen sich vielmehr. Sie wirken verstärkend ineinander und tragen bei günstigen Voraussetzungen gemeinsam zu einem positiven Arbeitserleben der Beschäftigten bei. Aus diesem Grund sind die dargestellten Zusammenhänge in unserer Analyse nicht einseitig zu betrachten. Während Partizipation und Aufgabenvielfalt als Elemente betrieblicher Arbeitsgestaltung einerseits den Handlungsspielraum für Job Crafting beeinflussen, greifen andererseits Beschäftigte, die durch Job Crafting neue Herausforderungen oder Ressourcen suchen, aktiv in die Arbeitsgestaltung ein. Wer sich zum Beispiel neue Aufgaben oder soziale Unterstützung am Arbeitsplatz sucht, erhöht damit seine Aufgabenvielfalt oder fordert unter anderem aktiv Leistungsbeurteilungen von Vorgesetzten ein.

Insbesondere deuten unsere Ergebnisse auch darauf hin, dass Job Crafting, betriebliche Arbeitsgestaltung und Arbeitserleben so ineinander greifen, dass Negativ- beziehungsweise Positivspiralen entstehen. Die Gefahr

von Negativspiralen zeichnet sich bei denjenigen ab, die vermehrt Anforderungen in ihrer Tätigkeit reduzieren. Sie erleben Stress, Arbeitsunsicherheiten und Langeweile bei ihrer Tätigkeit in Verbindung mit einer wenig stimulierenden betrieblichen Arbeitsgestaltung. Für Beschäftigte ist es oft schwierig, diese negative Spirale aus eigener Kraft zu durchbrechen. Der Kreislauf zwischen negativem Arbeitsleben, Reduktion von Anforderungen und ungünstigen betrieblichen Bedingungen kann sich fortsetzen, bis die Belastungsgrenze der Beschäftigten erreicht ist (Zapf, Dormann, & Frese, 1996). Arbeitgeber und Beschäftigte sollten das Reduzieren von Anforderungen als Zeichen für Überforderung oder Resignation verstehen und daher sensibel auf diese reagieren.

Suchen Beschäftigte hingegen in ihrer Tätigkeit Ressourcen und Herausforderungen, ist dies in der Regel an eine stimulierende betriebliche Arbeitsgestaltung gekoppelt. Arbeitnehmende, welche ihre Ressourcen oder Herausforderungen erhöhen, berichten über ein positiveres Arbeitserleben. Sie sind weniger gestresst, weniger gelangweilt und insgesamt mit ihrer Arbeit zufriedener. In der Folge entsteht eine Positivspirale, in welcher sich neu geschaffene Ressourcen und Herausforderungen, günstige betriebliche Arbeitsgestaltung und ein positives Arbeitserleben gegenseitig be- und verstärken.

Eine detaillierte Entschlüsselung der Wirkungsketten zwischen Arbeitserleben, betrieblicher Arbeitsgestaltung und Job Crafting ist mit der vorliegenden Querschnittstudie nicht möglich. Hierzu müssten die Wirkmechanismen über eine längere Zeit hinweg untersucht werden. Dennoch lassen sich aus unseren Ergebnissen Denkanstösse und Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten. Um Positivspiralen zu initiieren und aufrechtzuerhalten, wird Unternehmen empfohlen, mittels betrieblicher Massnahmen das Job Crafting der Beschäftigten aktiv zu fördern und zu unterstützen. Negativspiralen sollten nicht einfach hingenommen werden, sondern gemeinsam mit den Beschäftigten angegangen werden. Für Unternehmen ist es zielführend, Job Crafting sinnvoll in die betriebliche Arbeitsgestaltung zu integrieren. Dies setzt einerseits voraus, dass Handlungsspielräume in Form von Autonomie, Partizipationsmöglichkeiten und Aufgabenvielfalt abgesteckt werden und dass andererseits gemeinsam mit den Beschäftigten Vereinbarungen zum Job Crafting getroffen werden. Dabei sollte auch der zulässige Umfang des Job Craftings definiert werden, denn die selbstständig erhöhten Handlungsspielräume des einen könnten auch eine Reduktion der Aufgabenvielfalt eines anderen bedeuten. Mit diesen Mitteln können sich Unternehmen das Job Crafting ihrer Beschäftigten als weiteres Instrument der Arbeitsgestaltung nutzbar machen und dabei gemeinsam mit den Beschäftigten zu einem positiveren Arbeitserleben beitragen.

3. Trends

3.1 Karriereorientierungen

Einleitung

Was bedeutet Karriere heute? Diese Frage beschäftigt nicht nur die Managementliteratur und Personalabteilungen der Unternehmen, sondern auch jeden einzelnen Arbeitnehmenden. Früher verliefen Karrieren meist unkompliziert: Beschäftigte waren über ihr gesamtes Berufsleben in einer Branche, in einem Unternehmen und bisweilen sogar in derselben Abteilung tätig. Heutzutage lassen sich die Karriereverläufe von Beschäftigten nicht mehr in eine bestimmte Form pressen; sie sind zunehmend vielschichtiger geworden. Die Möglichkeit, eine traditionelle Führungslaufbahn zu durchlaufen, wird in den meisten Unternehmen schwieriger. Flache Hierarchien und «Ausdünnung» der Managementebene haben den Weg nach oben begrenzt. Aber auch gut qualifizierte Arbeitnehmende schlagen das Angebot zum internen Aufstieg immer häufiger aus. Die klassische Aufstiegskarriere ist damit für Beschäftigte nur noch eine von unzähligen Optionen für Karriereverläufe.

Wie Beschäftigte ihre zukünftige Karriere sehen, wird über die Karriereorientierungen erfasst. Karriereorientierungen sind laufbahnbezogene Einstellungen, die individuelle Karrierewünsche und Karrieremotive integrieren. Wie sich die Karrierevorstellungen von Beschäftigten systematisieren und veranschaulichen lassen, untersucht der Schweizer HR-Barometer. Dabei wird analysiert, welche Karriereorientierungen bei den Beschäftigten vorliegen und wie diese sich über die Zeit verändert haben.

Die Karriereorientierungen

Grundsätzlich werden in der Fachliteratur zwei unterschiedliche Vorstellungen über berufliche Laufbahnen einander gegenübergestellt: Traditionelle und «neue» Karriereorientierungen (Hall, 2002). Die traditionelle Karrierevorstellung ist vor allem durch Kontinuität und eine vertikale Karriereentwicklung – die klassische Karriereleiter – geprägt. Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität sind den Beschäftigten mit dieser Karriereorientierung besonders wichtig. Das Karrieremanagement liegt bei der traditionellen Karriereorientierung in erster Linie bei den Unternehmen. Neue Karriereorientierungen sind hingegen durch Flexibilität in den unterschiedlichsten Bereichen geprägt. Beschäftigte mit dieser Karriereorientierung fühlen sich nicht an eine Organisation gebunden und zeichnen sich durch eine mentale, geografische und organisationale Mobilität aus. Neue Karrierevorstellungen sehen damit das Individuum als eigenverantwortlichen Akteur seiner beruflichen Laufbahn.

Analog dieser Unterteilung werden im Schweizer HR-Barometer insgesamt vier Karriereorientierungen unterschieden (siehe Abbildung 3.1.1): der

traditionell-aufstiegsorientierte und der traditionell-sicherheitsorientierte Karrieretyp gelten als Vertreter der traditionellen Berufslaufbahn, während der eigenverantwortliche und der alternative Karrieretyp die neuen Karriereorientierungen repräsentieren. Die vier Karriereorientierungen basieren auf Untersuchungen von Gerber, Wittekind, Grote und Staffebach (2009). In ihrer Studie zeigte sich, dass sich die traditionellen Karrieretypen durch das Bedürfnis nach Loyalität, Bindung an das Unternehmen und Arbeitsplatzsicherheit auszeichnen. Personen mit einer traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung unterscheiden sich von den Traditionell-sicherheitsorientierten vor allem darin, dass sie in erster Linie einen hierarchischen Aufstieg anstreben und ihre Arbeit und ihren Berufserfolg als sehr bedeutsam für ihr Leben einschätzen. Die eigenverantwortliche Karriereorientierung wird von Beschäftigten vertreten, die verstärkt eine Übernahme der Verantwortung für ihre eigene berufliche Laufbahnentwicklung zeigen. Damit binden sich diese Personen weniger an ein Unternehmen oder ein spezielles Fachgebiet, sondern haben meist eine kurvenreichere, unvorhersehbare Abfolge von Beschäftigungsverhältnissen in diversen Unternehmen vorzuweisen. Bei Beschäftigten mit einer alternativen Karriereorientierung

Abbildung 3.1.1 Übersicht Karriereorientierungen				
	Traditionelle Karriereorientierungen		«Neue» Karriereorientierungen	
	Traditionell-aufstiegsorientiert	Traditionell-sicherheitsorientiert	eigenverantwortlich orientiert	alternativ orientiert
Wer?				
durchschnittliches Alter	42 Jahre	45 Jahre	35 Jahre	44 Jahre
durchschnittliche Beschäftigungsdauer	11 Jahre	13 Jahre	6 Jahre	8 Jahre
Anteil hoher Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	25%	17%	37%	34%
Anteil Beschäftigungsgrad von mehr als 90%	70%	52%	74%	47%
Zentrale Charakteristiken (aus Gerber, Wittekind, Grote und Staffebach, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • streben nach beruflichem Aufstieg • hohe Bindung an das Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • hohe Bindung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen • lange Anstellungsdauer 	<ul style="list-style-type: none"> • managen Karriere selbst • Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Tätigkeiten • häufigere Organisationswechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit ist weniger zentral im Leben • häufig Teilzeitarbeit

nimmt die Arbeit insgesamt einen geringeren Stellenwert im Leben ein. Gegenüber Familie und Freizeit verliert die Arbeit für Menschen dieses Karrieretyps häufig an Bedeutung.

Erhebung und Verbreitung der Karriereorientierungen

Die Karriereorientierungen wurden mithilfe von neun bipolaren Aussagen zu verschiedenen laufbahnbezogenen Inhalten erhoben (siehe Abbildung 3.1.2). Den 1401 teilnehmenden Personen der Studie wurde dazu folgende Frage gestellt: «Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen beiden Aussagen einstufen?». Auf einer vierstufigen Skala zwischen den beiden Aussagen sollten die Befragten einschätzen, welche der gegenteiligen Aussagen eher auf sie zutreffen (zum Beispiel: «meine Karriere selber managen» versus «mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen»).

Abbildung 3.1.2

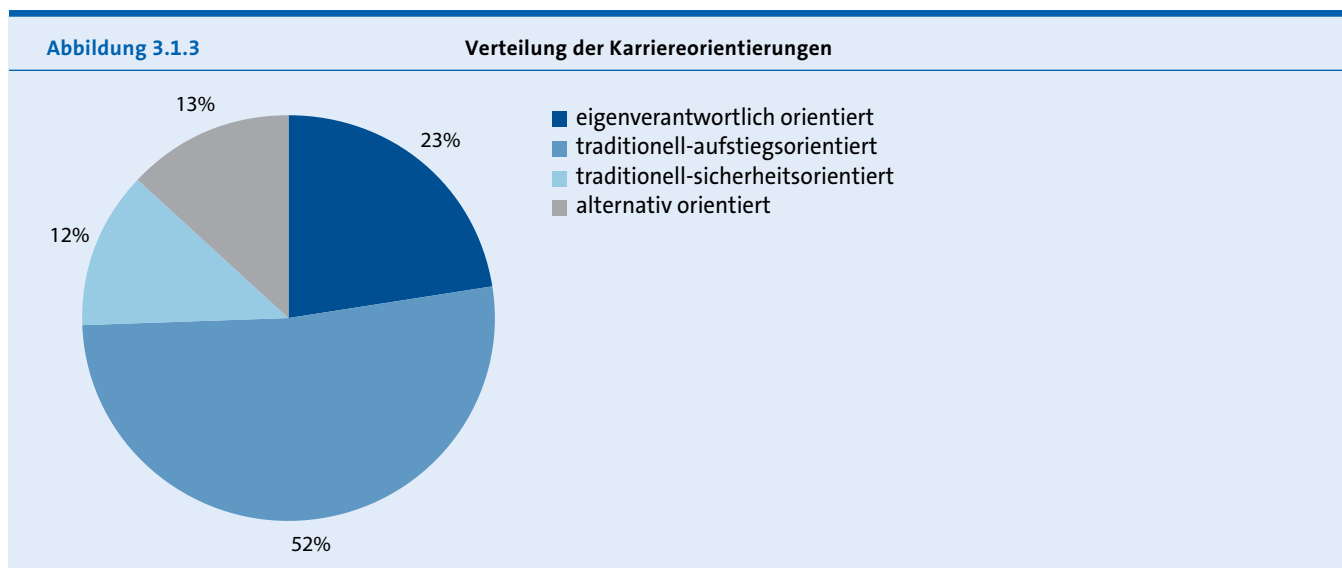
Antworten auf die Fragen zu den Karriereorientierungen

Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Aussagen einstufen?

in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	44 %
einen sicheren Arbeitsplatz haben	56 %
meine Karriere selber managen	83 %
mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	17 %
in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten	19 %
eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	81 %
eine Reihe von Arbeitsstellen auf gleicher Hierarchiestufe innehaben	43 %
eine höhere Hierarchiestufe anstreben	57 %
in der Gegenwart leben	42 %
für die Zukunft planen	58 %
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich	24 %
Arbeit ist in meinem Leben zentral	76 %
eine Karriere ist mir nicht wichtig	51 %
eine Karriere ist mir wichtig	49 %
ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet	49 %
ich fühle mich meinem Unternehmen verpflichtet	51 %
ausgeben, was ich habe und es geniessen	30 %
für die Zukunft sparen	70 %

Die Abbildung 3.1.2 zeigt das Antwortverhalten der Beschäftigten hinsichtlich der neun Aussagen. Die meisten Beschäftigten in der Schweiz wollen ihre Karriere selber managen (83%) und geben ihrer Arbeit einen zentralen Stellenwert in ihrem Leben (76%). Eine Karriere ist hingegen nur knapp der Hälfte der Beschäftigten wichtig (49%). Eine Mehrheit der Arbeitnehmenden (81%) bevorzugt es zudem, eine längere Zeit in einem Unternehmen zu arbeiten, statt dieses häufig zu wechseln.

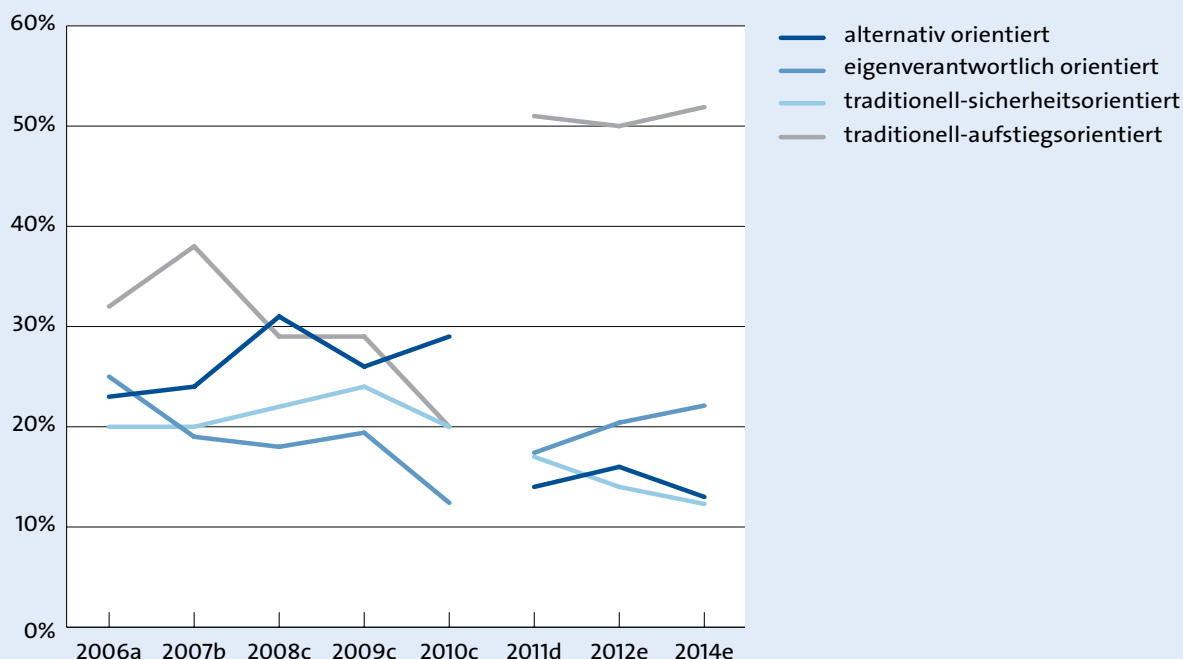
Basierend auf den Antwortmustern wurden die Beschäftigten mithilfe eines statistischen Verfahrens zur latenten Klassenanalyse den vier beschriebenen Karriereorientierungen zugeordnet. Mit welcher Häufigkeit diese vier Karriereorientierungen bei den Beschäftigten in der Schweiz vorliegen, zeigt Abbildung 3.1.3. Mehr als die Hälfte der Befragten haben eine traditionell-aufstiegsorientierte Vorstellung einer Karriere (52%). Eine traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung vertreten 12% der Beschäftigten in der Schweiz. Knapp ein Viertel der Beschäftigten sieht sich als eigenverantwortlichen Akteur der eigenen beruflichen Laufbahn (23%) und eine alternative Karriereorientierung liegt bei 13% der Beschäftigten vor.



Auswertungen zu soziodemografischen Merkmalen der einzelnen Karriereorientierungen zeigen, dass Beschäftigte mit einer traditionellen Karriereorientierung durchschnittlich älter sind und eine längere Betriebszugehörigkeit aufweisen (siehe Abbildung 3.1.1). Ein höheres Bildungsniveau liegt bei Beschäftigten mit neuen Karriereorientierungen vor. Dies könnte damit zusammenhängen, dass diese Beschäftigtengruppe durch eigenverantwortliches Karrieremanagement eher auf eine gute Ausbildung angewiesen ist, als Beschäftigte, deren Karriereplanung im Verantwortungsbereich des Unternehmens liegt. Beschäftigte mit einer traditionell-aufstiegsorientierten und eigenverantwortlichen Karriereorientierung belegen zudem die höch-

Abbildung 3.1.4

Trend: Verteilung der Karriereorientierungen



ten Stellenprozente. Darin spiegelt sich wider, dass für Menschen beider Karrieretypen die Arbeit und der berufliche Erfolg besonders wichtig sind.

Wie die prozentuale Verteilung der Karriereorientierungen im Kontext früherer Erhebungsjahre einzuordnen ist, zeigt Abbildung 3.1.4. Zur Interpretation der Trendabbildung ist noch folgender Hinweis zu gegeben: Die drastischen Veränderungen zwischen den Erhebungsjahren 2010 und 2011 sind auf den Wechsel hin zu einer differenzierten Erhebungsmethode der Karriereorientierungen zurückzuführen. Während zu Beginn der Erhebungen lediglich eine zweistufige Antwortskala verwendet wurde, erfuhr diese Antwortskala im Jahr 2011 eine Erweiterung auf vier Stufen, um so die sozial erwünschten Antworttendenzen der Befragten abzuschwächen. Detaillierte Informationen zu den Hintergründen dieser Erweiterung finden sich in der Ausgabe des Schweizer HR-Barometers 2011 zum Schwerpunktthema «Unsicherheit und Vertrauen». Aufgrund der abweichenden Messmethode im Verlauf der Erhebungen werden im Folgenden ausschliesslich die Veränderungen der Trendlinien seit dem Erhebungsjahr 2011 betrachtet.

Obwohl die traditionelle Vorstellung einer Karriere unter den Beschäftigten in der Schweiz nach wie vor weit verbreitet ist, hat vor allem die eigenverantwortliche Karriereorientierung über die letzten drei Jahre zugenommen. Dieser Karrieretyp hat einen Zuwachs von 18% auf 23% erhalten. Bei der traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung ist hingegen in den letzten Jahren ein Rücklauf zu beobachten. Während im Jahr 2011 noch 17% der Beschäftigten angaben, sicherheitsorientierte Karrierevorstel-

lungen zu haben, sind es 2014 nur noch 12% der Arbeitnehmenden in der Schweiz. Diese Trendentwicklungen zeigen, dass Beschäftigte sich der Flexibilität der Unternehmen anpassen. Beschäftigte nehmen das Karrieremanagement zunehmend selbst in die Hand und trennen sich von traditionellen Werten wie Sicherheit und Kontinuität.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Differenzierung von Karriereorientierungen ermöglicht es Beschäftigten und Unternehmen, die eigenen Karrierevorstellungen beziehungsweise diejenigen der Belegschaft zu überprüfen. Zudem können Unternehmen diese Systematisierung nutzen, um Beschäftigten eine auf ihre Karrierevorstellung abgestimmte Laufbahnentwicklung anzubieten. Traditionelle und neue Karriereorientierungen erfordern dabei unterschiedliche Massnahmen zur Karriereförderung. Während traditionell-orientierte Beschäftigte Arbeitsplatzsicherheit und Möglichkeiten zum internen Aufstieg in ihrem Unternehmen suchen, streben eigenverantwortliche Beschäftigte nach Kompetenzförderung zum Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit.

Für Unternehmen ist es daher umso bedeutsamer, auf die Trendentwicklungen in den Karriereorientierungen der Beschäftigten zu reagieren. Laut unseren Ergebnissen der letzten Jahre nehmen vor allem die eigenverantwortlichen Karriereorientierungen immer mehr zu, während der sicherheitsorientierte Karrieretyp stetig an Präsenz verliert. Um zukünftig auch Personen mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung an das Unternehmen binden zu können, lohnen sich intelligente Laufbahn- und Karrieresysteme, in denen Karriere als Schnittstelle zwischen Individuum und Organisation betrachtet wird. Bei Beschäftigten mit neuen Karriereorientierungen stehen vor allem die Verfolgung eigener Werte und die Ausweitung der eigenen Qualifikationen durch die Übernahme verschiedener Aufgabengebiete im Vordergrund. Für grosse Unternehmen bietet sich zum Beispiel ein unternehmensweites Vermittlungskonzept auf dem internen Arbeitsmarkt an. Wenn Mitarbeitende die Möglichkeit erhalten, verschiedene Stellen in einem Unternehmen zu besetzen, erhöht dies einerseits die Bindung an das Unternehmen, andererseits aber auch die Einsatzflexibilität der Beschäftigten. Darüber hinaus gibt es für Unternehmen die Möglichkeit, verstärkt das Intrapreneurship zu fördern. Der Begriff «Intrapreneurship» setzt sich aus den beiden englischen Wörtern «Intracorporate» und «Entrepreneurship» zusammen. Hierbei betrachten Mitarbeitende sich selbst als «Unternehmer» und nehmen ein Projekt in Angriff, das sowohl dem Unternehmen nützlich als auch der eigenen Karriere förderlich ist.

Da über die Hälfte der Beschäftigten eine traditionell-aufstiegsorientierte Karriereorientierung hat, sind Unternehmen gut beraten, diesen Beschäftigten eine auf sie zugeschnittene Laufplanung anzubieten. Wie allerdings die diesjährigen Ergebnisse des HR-Barometers zu den HR-Praktiken zeigen (siehe Kapitel 3.2), erhalten knapp 30% der Arbeitnehmenden bisher keine Laufplanung von ihren Unternehmen und knapp 50% der Beschäftigten sind mit der Laufbahnplanung nicht zufrieden. Diesen Missständen kann

entgegengewirkt werden. Dabei helfen regelmässig durchgeführte Laufbahngespräche dem Unternehmen, einerseits die Karrierevorstellungen ihrer Mitarbeitenden zu identifizieren und andererseits gemeinsam mit ihnen die beruflichen Entwicklungsziele in der Laufbahnplanung abzustecken.

3.2 Human Resource Management

Einleitung

Dieses Kapitel fokussiert auf eine der zentralen Aufgaben eines jeden Unternehmens: das Human Resource Management (HRM). Für die optimale Ausgestaltung des HRM braucht es nicht nur die Personalabteilungen, sondern auch die Unternehmensleitung, Stäbe, Berater, Vorgesetzte auf allen Ebenen und nicht zuletzt die Beschäftigten selbst. Den Akteuren steht dabei eine grosse Bandbreite an HRM-Praktiken zur Verfügung, welche – abhängig von Unternehmenskontext und -strategie – mehr oder weniger bedeutsam sein können. Um ein möglichst breites Spektrum der genutzten Praktiken in der Schweiz zu erfassen, untersucht der Schweizer HR-Barometer folgende Praktiken:

- Arbeitsgestaltung
- Leistungsmanagement und Personalentwicklung
- Führung und Partizipation
- Entlohnung

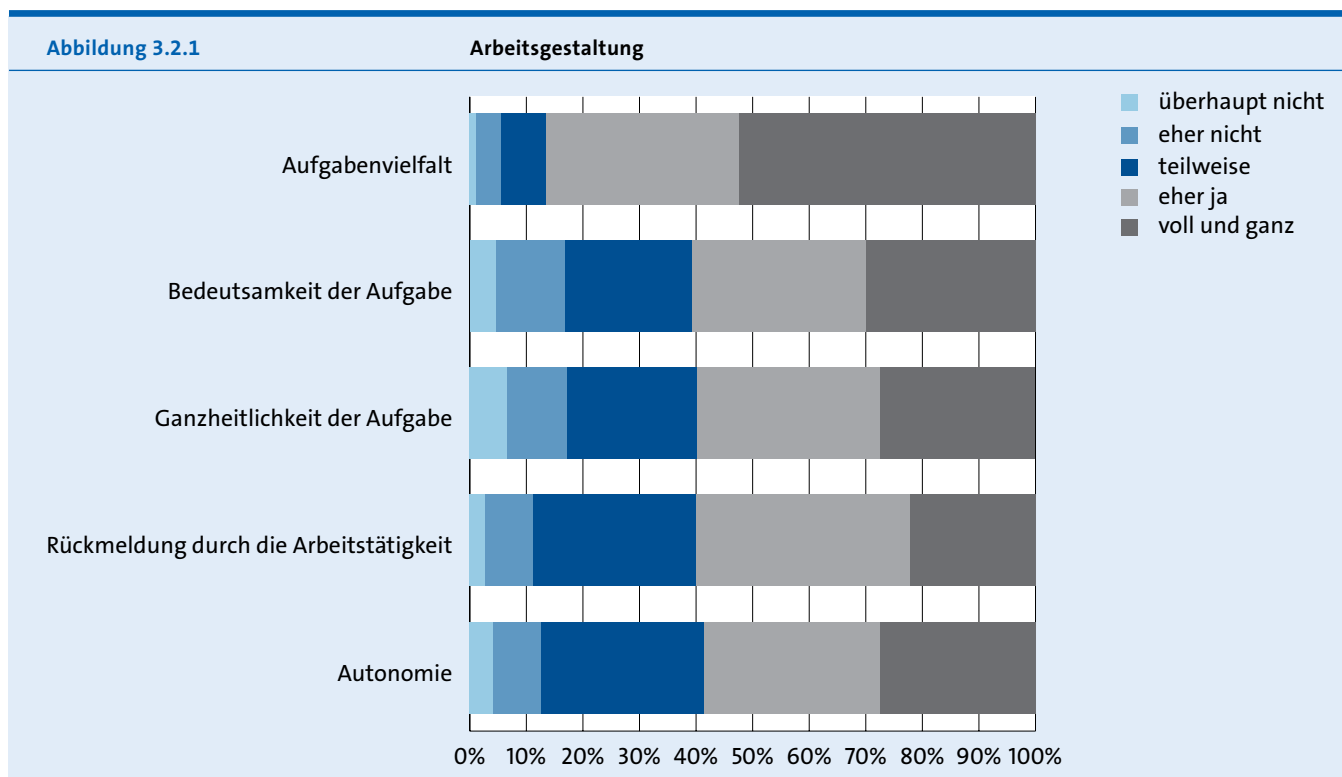
Arbeitsgestaltung

Die Art und Weise der Arbeitsgestaltung kann einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation, Leistung und Zufriedenheit der Arbeitnehmenden ausüben. Der HR-Barometer unterscheidet bei der Arbeitsgestaltung fünf Kerndimensionen: Aufgabenvielfalt, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Autonomie und Feedback durch die Arbeitstätigkeit (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Die befragten Beschäftigten gaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, wie stark die einzelnen Dimensionen bei ihrer Arbeit vorkommen.

Die *Aufgabenvielfalt* spiegelt die Spanne der Aufgaben innerhalb der Arbeitstätigkeit wider und ist die am häufigsten vorhandene Arbeitsgestaltungsmassnahme bei Beschäftigten in der Schweiz. 86% aller Befragten beurteilen die Aufgabenvielfalt als hoch bis sehr hoch, 8% als mässig und nur wenige empfinden die Aufgabenvielfalt als gering (5%) (siehe Abbildung 3.2.1).

Die *Ganzheitlichkeit der Aufgabe* reflektiert, wie stark Beschäftigte ihre Arbeitstätigkeit als einen in sich abgeschlossenen Prozess wahrnehmen, der zu einem in sich abgeschlossenen Produkt beziehungsweise zu einer Dienstleistung führt. Knapp zwei Drittel der Beschäftigten beurteilen ihre Arbeitstätigkeit als ganzheitlich, rund ein Viertel schätzt sie als teilweise ganzheitlich ein und 18% der Befragten nehmen ihre Arbeitstätigkeit als unvollständig wahr (siehe Abbildung 3.2.1).

Die *Bedeutsamkeit der Aufgabe* zeigt, wie stark die Arbeitstätigkeit die Arbeit oder das Leben anderer Personen innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens beeinflusst. Vergleichbar mit den Ergebnissen zur Ganzheitlichkeit der Aufgabe, geben knapp zwei Drittel der Befragten an, dass sie ihre



Arbeit als bedeutsam wahrnehmen. Rund ein Viertel der Befragten empfindet ihre Arbeit als teilweise bedeutsam, während 17% ihre Arbeit als einigermaßen bedeutsam oder vollkommen unbedeutsam einschätzen (siehe Abbildung 3.2.1).

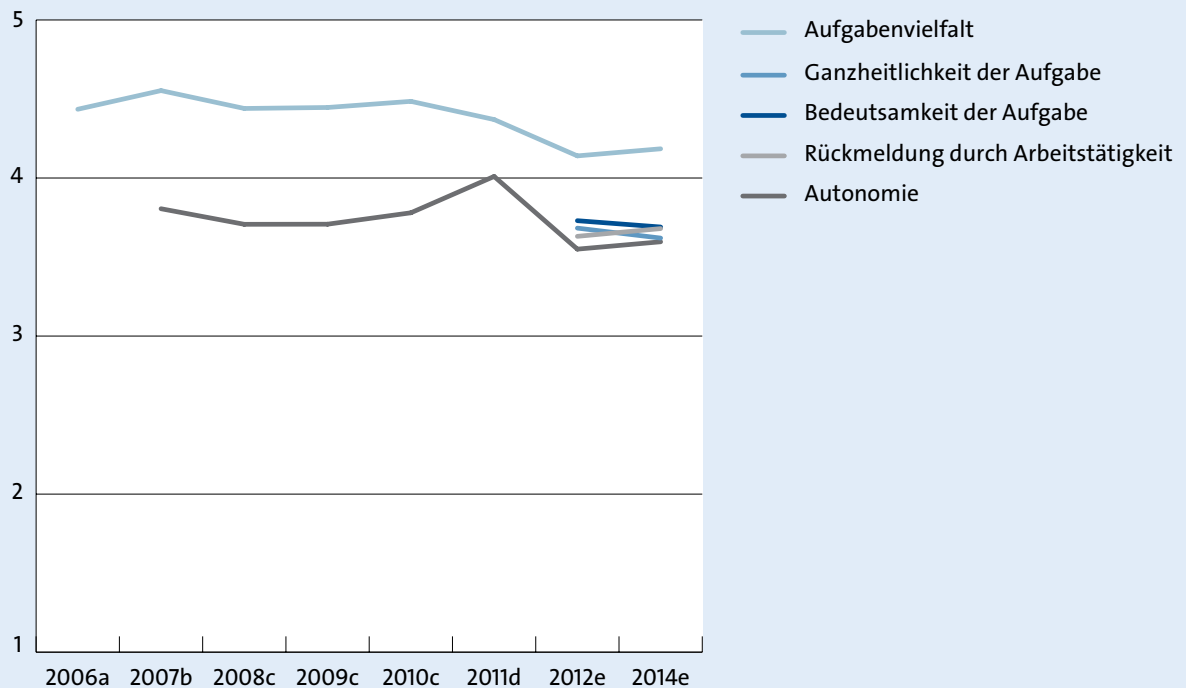
Die *Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit* spiegelt das Ausmass wider, wie stark die Arbeitstätigkeit selbst Feedback zur Effektivität der Arbeitsleistung gibt. Dabei wird auf die Rückmeldung durch die Tätigkeit an sich fokussiert und nicht das Feedback von Drittpersonen. Knapp zwei Drittel geben an, dass sie klares bis sehr klares Feedback aus ihrer Tätigkeit bekommen, 29% erhalten teilweises Feedback aus der Tätigkeit und bei 11% fehlt dieses gänzlich (siehe Abbildung 3.2.1).

Die *Autonomie* der Arbeitstätigkeit setzt sich aus folgenden drei Aspekten zusammen: Freiheit in der Arbeitsplanung, im Entscheiden bezüglich der eigenen Arbeitstätigkeit und in der Wahl der Arbeitsmethoden. 59% der Befragten schätzen ihre Autonomie als hoch beziehungsweise sehr hoch ein und über ein Viertel der Befragten nimmt die Autonomie als mässig vorhanden wahr. 13% der Beschäftigten berichten von geringer bis gar keiner Autonomie bei ihrer Arbeitstätigkeit (siehe Abbildung 3.2.1).

Die beiden Arbeitsgestaltungsmassnahmen «Aufgabenvielfalt» und «Autonomie» wurden seit 2006 beziehungsweise 2007 erhoben. Die Trendabbildung 3.2.2 zeigt, dass die Aufgabenvielfalt nach einer längeren stabilen Phase in den letzten beiden Erhebungsjahren deutlich eingebüsst hat und sich nun auf einem tieferen Niveau stabilisiert. Auch die Autonomie stabilisiert sich nach einem Zwischenhoch im Erhebungsjahr 2011 auf einem etwas

Abbildung 3.2.2

Trend: Arbeitsgestaltung

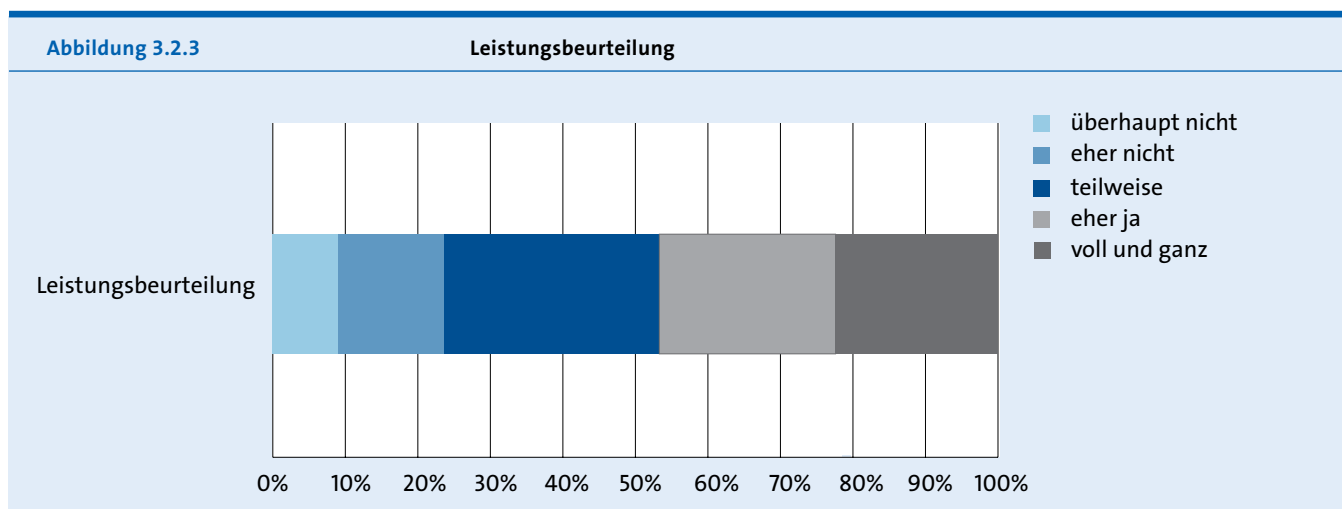


tieferen Ausgangsniveau. Die Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe sowie das Feedback durch die Arbeitstätigkeit wurden in der diesjährigen Erhebung zum zweiten Mal erhoben. Der Vergleich mit dem Vorjahr zeigt, dass alle drei Arbeitsgestaltungsmassnahmen konstant geblieben sind.

Leistungsmanagement und Personalentwicklung

Die Förderung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten ist sowohl für die Beschäftigten als auch für die Arbeitgeber von grundlegender Bedeutung. Während Beschäftigte durch Personalentwicklungsmassnahmen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten verbessern und somit für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben, verschaffen sich Unternehmen mit einer gut qualifizierten Belegschaft einen Wettbewerbsvorteil (Pfeffer, 1994). Um Leistungserwartungen zu klären und, basierend darauf, gezielte Personalentwicklungsmassnahmen abzuleiten, sollten Vorgesetzte regelmässig Leistungsbeurteilungsgespräche mit ihren Beschäftigten durchführen. Dabei können gemeinsame Ziele und die dafür notwendigen Entwicklungsmassnahmen festgelegt werden. Nachfolgend wird sowohl auf die Leistungsbeurteilung als auch auf verschiedene Formen der Personalentwicklung näher eingegangen.

Regelmässig durchgeführte Leistungsbeurteilungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten haben unter anderem zum Ziel, den Be-



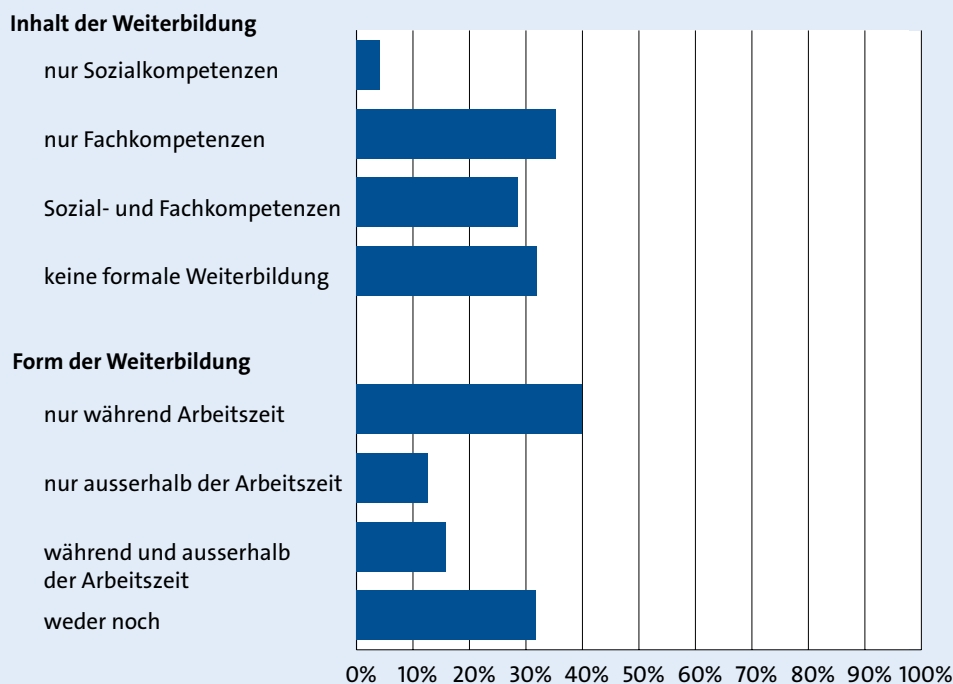
schäftigten eine Leistungsrückmeldung zu geben, gemeinsam neue (Karriere-)Ziele zu vereinbaren und die Weiterentwicklung der Beschäftigten zu fördern. Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) wurden Beschäftigte gefragt, ob der Vorgesetzte regelmässig Leistungsbeurteilungsgespräche mit ihnen durchführt. 57% der Befragten geben an, dass sie regelmässig Leistungsfeedback erhalten, gemeinsam mit dem Vorgesetzten klare Ziele vereinbaren und in regelmässigen Abständen ihre Entwicklung mit dem Vorgesetzten planen (siehe Abbildung 3.2.3). Ein Fünftel der Befragten erhält nur teilweise und ein Viertel der Befragten kaum oder gar keine Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten. Diese nur mittelmässig ausgeprägte Leistungsbeurteilung scheint über die Jahre hinweg stabil zu verharren (siehe Abbildung 3.2.7).

Nachfolgend werden unterschiedliche Personalentwicklungsmassnahmen analysiert. Der Fokus wird dabei auf die erhaltene Weiterbildung und Laufbahnplanung gelegt. Im Durchschnitt haben die Beschäftigte in der Schweiz 6,7 Weiterbildungstage während der Arbeitszeit bezogen. Obwohl die Anzahl Weiterbildungstage im Vergleich zur letzten Erhebungswelle etwas rückläufig ist (2012: 7,2 Weiterbildungstage), kann über die gesamten Erhebungsjahre hinweg ein Aufwärtstrend festgestellt werden.

Die Weiterbildungsmassnahmen fanden bei 16% sowohl während als auch ausserhalb der Ausübung der Arbeitstätigkeit, bei 40% ausschliesslich während der Arbeitszeit und bei 13% ausschliesslich ausserhalb der Ausübung der Arbeitstätigkeit statt. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass ein Drittel aller Beschäftigten in der Schweiz keine formale Weiterbildung erhält (siehe Abbildung 3.2.4). Weiterbildungen können sowohl die Erweiterung der Fachkompetenz (z.B. Programmier- oder Sprachkurse) als auch diejenige der Sozialkompetenz (z.B. Führungstraining oder Konfliktmanagement) beinhalten. Knapp 30% der Arbeitnehmenden in der Schweiz hatte die Möglichkeit, sowohl die Fach- als auch die Sozialkompetenzen im Rahmen einer Weiterbildung zu entwickeln. Bei 35% der Befragten wurde

Abbildung 3.2.4

Inhalt und Form der Weiterbildung

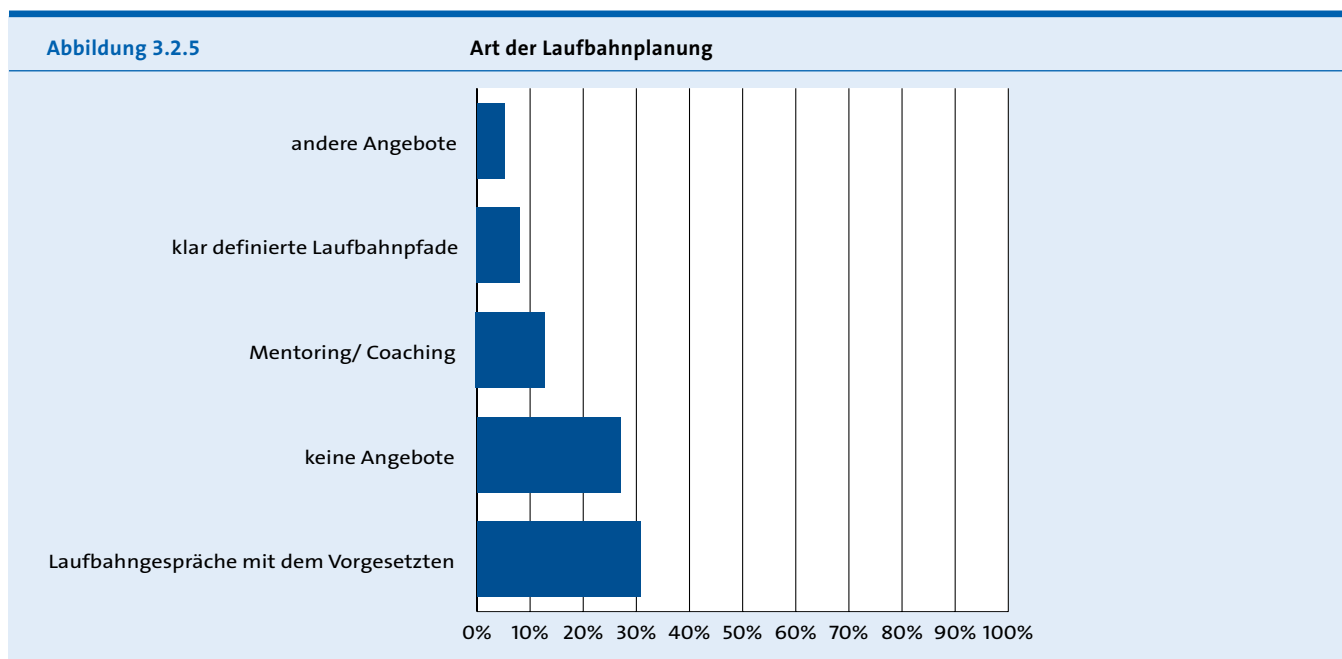


ausschliesslich die Fachkompetenz und bei 4% ausschliesslich die Sozialkompetenz weiterentwickelt (siehe Abbildung 3.2.4). Detailanalysen zeigen, dass Beschäftigte in der Unternehmensleitung (49%) und mit Vorgesetztenfunktion (45%) deutlich häufiger die Möglichkeit erhalten, ihre Sozialkompetenzen weiterzuentwickeln als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion (26%).

Bei der Art der Laufbahnplanung (siehe Abbildung 3.2.5) zeigt sich, dass Laufbahngespräche mit Vorgesetzten am gebräuchlichsten sind (31%), gefolgt von Mentoring und Coaching (13%), klar definierten Laufbahnpfaden (8%) und weiteren Angeboten der Laufbahnplanung (5%). Diese Ergebnisse sind mit der letzten Erhebungswelle im Jahr 2012 vergleichbar, was eine gewisse Stabilität bei der Laufbahnplanung signalisiert. Allerdings geben fast 30% der Befragten an, von keinerlei Massnahmen der Laufbahnplanung profitieren zu können. Ob Beschäftigte die Möglichkeit zur Laufbahnplanung erhalten, hängt von der Unternehmensgrösse ab. In kleineren Unternehmen profitieren die Beschäftigten weniger häufig von formaler Laufbahnplanung im Vergleich zu Beschäftigten in grösseren Unternehmen.

Führung und Partizipation

Führung ist das, was die Führungsperson in der Wahrnehmung der Geführten tut. Führung spiegelt sich im Führungsverhalten wider und ist somit auch Ausdruck der individuellen Beziehung zwischen der beschäftigten Person und der entsprechenden Führungsperson (Schyns, 2002). Im Frage-



bogen wurde Führung anhand von Verständnis, Hilfsbereitschaft und Einsatz des Vorgesetzten gegenüber den Beschäftigten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen.

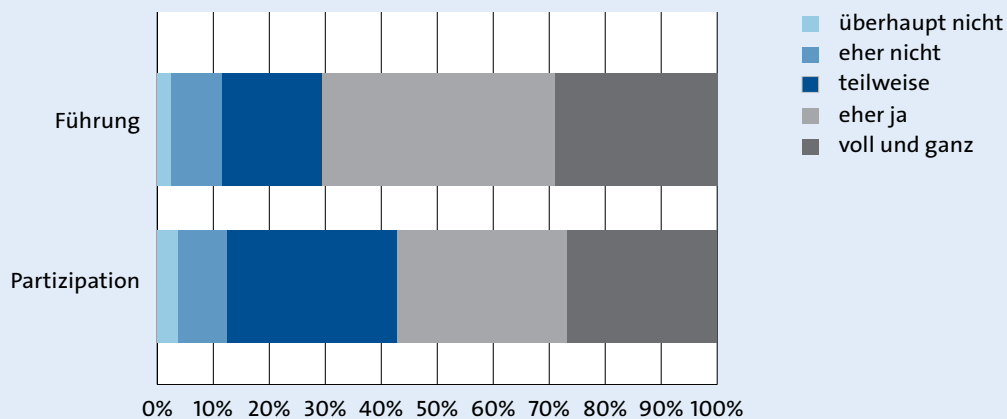
Fast drei Viertel der Befragten (71%) berichten, dass die Führung gut bis sehr gut ist (siehe Abbildung 3.2.6). Vorgesetzte haben demzufolge Verständnis für die beruflichen Bedürfnisse und Probleme ihrer Beschäftigten, nutzen ihren Einfluss, um den Beschäftigten bei Arbeitsproblemen oder aus der Klemme zu helfen, erkennen das Potenzial der Beschäftigten und schaffen ein effektives Arbeitsverhältnis. Allerdings schätzen 17% der Arbeitnehmenden die Führung ihres Vorgesetzten als mässig und 12% als negativ ein. Somit besteht bei fast einem Drittel der Beschäftigten in der Schweiz im Bereich der Führung Handlungsbedarf. Im Vergleich zur letzten Erhebungswelle wird die Qualität der Führung jedoch in der diesjährigen Erhebung als leicht besser bewertet.

Ein weiterer Aspekt der Führung zeigt sich in den Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten. Unter Partizipation wird verstanden, dass die Beschäftigten über organisatorische Entscheidungen informiert werden, sie bei organisatorischen Entscheidungen mitwirken können und sie die Möglichkeit haben, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Diese Partizipationsmöglichkeiten wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen.

Die Ergebnisse zu den Partizipationsmöglichkeiten zeigen, dass 57% der Befragten ihre Partizipationsmöglichkeiten als hoch bis sehr hoch einschätzen (siehe Abbildung 3.2.6). Rund ein Drittel der Beschäftigten schätzt ihre Partizipationsmöglichkeiten als mässig und 13% stufen diese als tief ein. Ein Blick auf die Trendabbildung 3.2.7 verdeutlicht, dass der Partizipations-

Abbildung 3.2.6

Führung und Partizipation



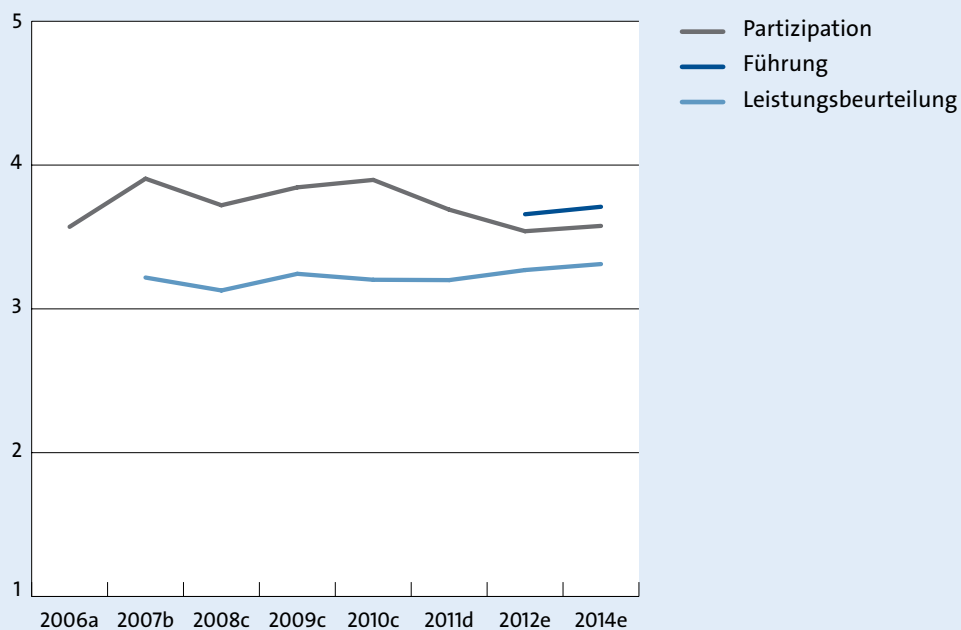
grad seit dem Erhebungsjahr 2010 rückläufig ist und sich nun auf einem etwas tieferen Niveau stabilisiert.

Entlohnung

Bei der Entlohnung wird untersucht, aus welchen Lohnbestandteilen sich der Lohn der Beschäftigten in der Schweiz zusammensetzt. Die Ergebnisse zeigen, dass knapp 40% der Befragten keine zusätzlichen Lohnbestandteile zum fixen Salär erhalten (siehe Abbildung 3.2.8). Neben dem fixen Salär sind Zulagen wie Schicht- oder Kinderzulagen bei den Befragten am stärk-

Abbildung 3.2.7

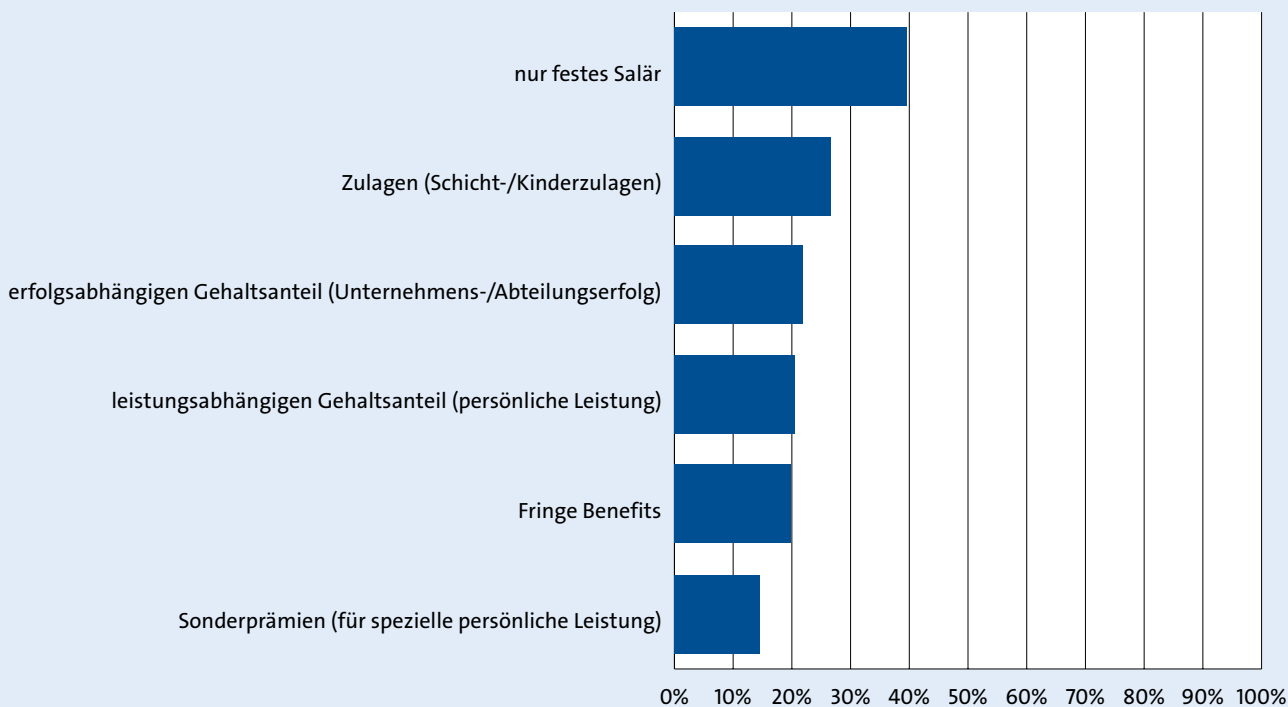
Trend: Leistungsbeurteilung Führung und Partizipation



ten verbreitet (27%). Darauf folgen mit 22% der variable erfolgsabhängige Gehaltsanteil (Unternehmens- oder Abteilungserfolg) und mit 21% der variable leistungsabhängige Gehaltsanteil. Die Stellung der Beschäftigten und die Unternehmensgrösse haben einen Einfluss auf die Verbreitung von variablen Löhnen: Beschäftigte mit einer Vorgesetztenfunktion und solche in grösseren Unternehmen erhalten häufiger variable Löhne. Etwas weniger verbreitet sind Fringe Benefits (20%) – wie Abonnements für den öffentlichen Verkehr, Essensgutscheine oder Sportanlagenbenutzung – und Sonderprämien (15%).

Abbildung 3.2.8

Art der Entlohnung



Schlussfolgerungen für die Praxis

Grundsätzlich steht es um die Arbeitsgestaltung bei Beschäftigten in der Schweiz gut. Am häufigsten erfahren die Beschäftigten Aufgabenvielfalt. Verbesserungspotenzial besteht dagegen noch bei der Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der Aufgabe sowie bei der wahrgenommenen Autonomie. Im Schnitt berichten 16% der Befragten, dass sie diese Dimensionen der Arbeitsgestaltung überhaupt nicht oder kaum erfahren.

Bei der Personalentwicklung zeigt sich, dass rund einem Drittel der Beschäftigten keine formalen Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden. Gerade in den Berufsfeldern Gesundheit, Unterricht oder Erziehung könnte ein breiteres Angebot an Weiterbildungsmassnahmen von Unternehmensseite den viel diskutierten Fachkräftemangel etwas entschärfen.

Zudem zeigt sich, dass Weiterbildungen im Bereich der Fachkompetenzen mehr im Trend liegen als Weiterbildungen im Bereich der Sozialkompetenzen, welche hauptsächlich in Verbindung mit der Erweiterung von Fachkompetenzen angeboten werden. Eine verstärkte Investition in die Weiterentwicklung der Sozialkompetenzen würde sich allerdings lohnen, da die Führungsbeziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten weiter gestärkt werden könnte. Effektive Führung ist nämlich Ausdruck einer funktionierenden Beziehung, welche sowohl durch Vorgesetzte als auch durch Beschäftigte gestaltet wird.

Ein weiterer Befund sind die rückläufigen Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten. Die Trendanalyse zeigt, dass sich die Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten über die letzten drei Erhebungszeitpunkte deutlich reduziert haben, was einhergeht mit der relativ hoch ausgeprägten Besorgnis, weniger Einfluss auf Veränderungen am Arbeitsplatz zu haben (siehe Kapitel 3.4). Hier stellt sich die Frage, ob Unternehmen anstelle von Kontrollen und Einschränkungen in den Einflussbereichen nicht eher versuchen sollten, den Beschäftigten ein gewisses Vertrauen entgegenzubringen und ihnen so vermehrt die Möglichkeit zum Job Crafting bieten könnten (siehe Kapitel 2).

Bezüglich der Zusammensetzung des Lohnes fällt weiter auf, dass bei jedem fünften Beschäftigten in der Schweiz leistungsorientierte Löhne zur Anwendung kommen. Fragt man die Beschäftigten, wie hoch sie ihre eigene Leistung einschätzen, geben über 90% an, gute bis sehr gute Leistung zu erbringen (siehe Kapitel 3.4). Eine solch hohe Selbsteinschätzung der eigenen Leistung könnte bei leistungsorientierten Löhnen ein Konfliktpotenzial bieten – existieren doch oft zwischen der Selbst- und der Fremdeinschätzung Differenzen. Um möglichen Konflikten entgegenzuwirken, sind regelmässig durchgeführte Leistungsbeurteilungsgespräche mit dem Vorgesetzten von hoher Relevanz. Hier besteht allerdings noch Handlungsbedarf, da nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten regelmässig Feedback zur eigenen Leistung erhält.

3.3 Arbeitsbeziehungen

Einleitung

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Arbeitsbeziehungen, die Beschäftigte in einem Arbeitsverhältnis mit ihrem Arbeitgeber eingehen. Das Kapitel beinhaltet eine Diskussion des psychologischen Vertrags und des Vertrauens der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber. Zudem gibt es einen Überblick über die Beziehungsqualität zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden in der Schweiz. Der psychologische Vertrag, als Grundbaustein des HR-Barometers, beschreibt die implizite Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Er hängt eng mit dem Vertrauen, welches Beschäftigte in ihren Arbeitgeber setzen, zusammen (Robinson, 1996). Ob Vertrauen entsteht und wie Vertrauen aufrechterhalten werden kann, ist häufig durch die Erfüllung des psychologischen Vertrags bedingt (Grote & Staffebach, 2011). Inwiefern psychologische Verträge in der Schweiz erfüllt sind, wie sich psychologische Verträge über die Zeit entwickelt haben und wie gross das Vertrauen der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber ist, zeigt das folgende Kapitel.

Der psychologische Vertrag

Während der juristische Arbeitsvertrag die Leistung von Arbeit gegen Lohn und Regelungen wie Unfallschutz und Arbeitszeiten formell festhält, ist der psychologische Vertrag informeller Bestandteil der Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und ihrem Unternehmen. Er bildet die impliziten, wechselseitigen Anforderungen und Erwartungen zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber ab. Inhaltlich können sich die gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen einerseits auf Güter oder Dienstleistungen (zum Beispiel eine angemessene Entlohnung) beziehen. Andererseits können auch Werte und Normen (zum Beispiel Loyalität) Gegenstand des psychologischen Vertrags sein.

Im Zuge der Arbeitsflexibilisierung haben sich die psychologischen Verträge zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten verändert. Vor diesem Hintergrund werden die Inhalte psychologischer Verträge in der Literatur nach traditionell geprägten und neuen Inhalten unterschieden (Raeder & Grote, 2001). Die traditionell geprägten Verträge haben einen eher sozio-emotionalen Fokus und betonen Inhalte wie Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität. Die neuen psychologischen Verträge betonen dagegen Aspekte wie Eigenverantwortung, Entwicklungsmöglichkeit, Arbeitsinhalte und die Möglichkeit, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen (Raeder & Grote, 2001).

Psychologische Verträge kommen in der Regel nicht durch transparente Absprachen zustande, sondern entwickeln sich vielmehr im Laufe der Zeit durch die Erfahrungen, die Arbeitgeber und Beschäftigte miteinander machen. Erwartungen an den Arbeitgeber entstehen beispielsweise durch Beobachtungen im Unternehmen, durch Gespräche mit Kollegen und Vorgesetzten oder durch Zielvereinbarungen des Managements, die sich in den Köpfen der Beschäftigten verankern (Rousseau, 1995).

Dabei gilt ein psychologischer Vertrag als umso erfüllter, je grösser die Übereinstimmung zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und dem arbeitgeberseitigen Angebot im psychologischen Vertrag ist (siehe Abbildung 3.3.1). Bleiben die Angebote des Arbeitgebers deutlich hinter den Erwartungen des Arbeitnehmenden zurück, wird der psychologische Vertrag als verletzt angesehen. Je grösser diese Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines wahrgenommenen Vertragsbruchs. Die möglichen Folgen einer Verletzung des psychologischen Vertrags durch den Arbeitgeber sind geringere Arbeitszufriedenheit, tieferes Commitment sowie höhere Kündigungsabsichten der Beschäftigten (Grote & Staffelbach, 2011). Da psychologische Verträge wechselseitige Anforderungen von Arbeitgebern und Beschäftigten berücksichtigen, können psychologische Verträge auch durch den Arbeitnehmenden verletzt werden. Ein psychologischer Vertragsbruch resultiert, wenn die Erwartungen der Arbeitgeber an ihre Mitarbeitenden zum Beispiel hinsichtlich Flexibilität, Eigenverantwortung oder Leistungsorientierung nicht erfüllt sind.

In der vorliegenden Ausgabe des Schweizer HR-Barometers wird der psychologische Vertrag allerdings nur aus Sicht der Beschäftigten betrachtet. Die Arbeitgeber der Beschäftigten haben wir nicht zu ihrer Einschätzung der psychologischen Vertragserfüllung befragt. Berücksichtigt werden die Erwartungen der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber und das von den Beschäftigten wahrgenommene Angebot des Arbeitgebers. Sowohl die Erwartungen als auch die Angebote werden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) bewertet. Der Schweizer HR-Barometer untersucht dabei die Übereinstimmung des psychologischen Vertrags hinsichtlich folgender Vertragsinhalte: angemessene Entlohnung, Entwick-

Abbildung 3.3.1

Inhalte Erwartungen und Angebote zwischen Arbeitnehmenden und ihrem Arbeitgeber

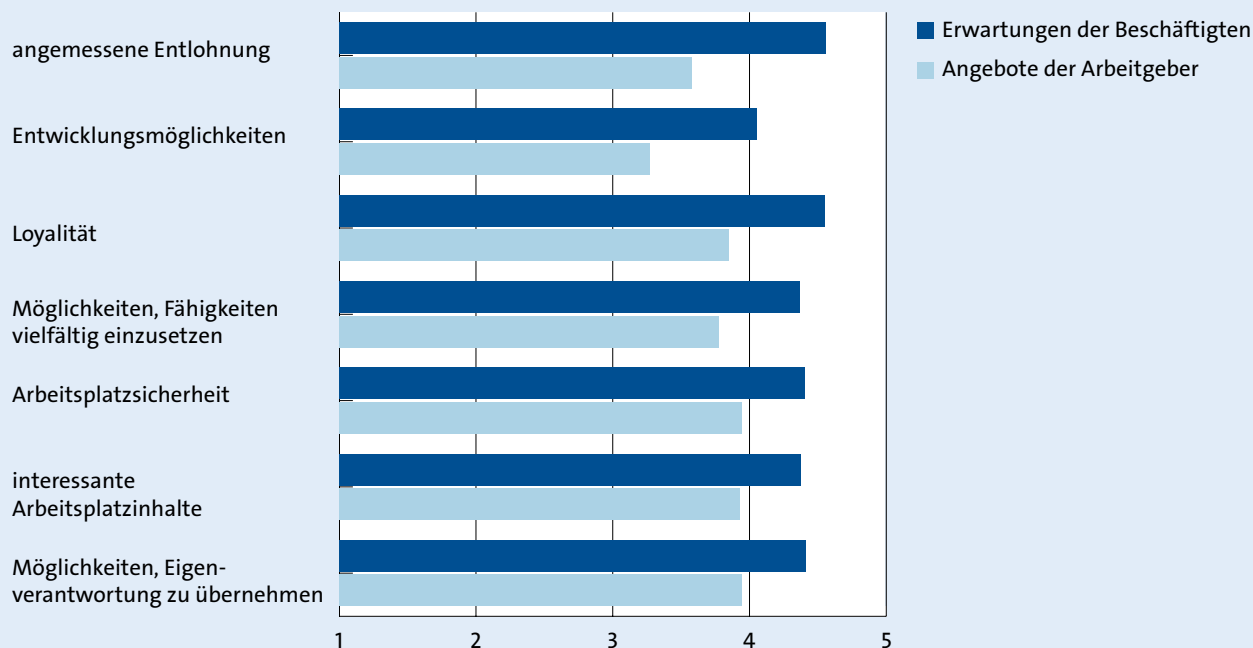
interessante Arbeitsinhalte
Arbeitsplatzsicherheit
Loyalität
Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen
Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen
Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
angemessene Entlohnung

Erfüllung =
Angebote des Arbeitgebers an Beschäftigte –
Erwartungen der Beschäftigten an den Arbeitgeber

lungsmöglichkeit, Loyalität des Arbeitgebers, Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten vielfältig einsetzen zu können, Arbeitsplatzsicherheit, interessante Arbeitsplatzzinhalte und die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen. Zur Beurteilung des Erfüllungsgrades des psychologischen Vertrags werden die Erwartungen der Beschäftigten und das wahrgenommene Angebot des Arbeitgebers in Bezug auf die verschiedenen Inhalte in Abbildung 3.3.2 gegenübergestellt.

Abbildung 3.3.2

Gegenüberstellung von Erwartungen der Arbeitnehmenden und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber



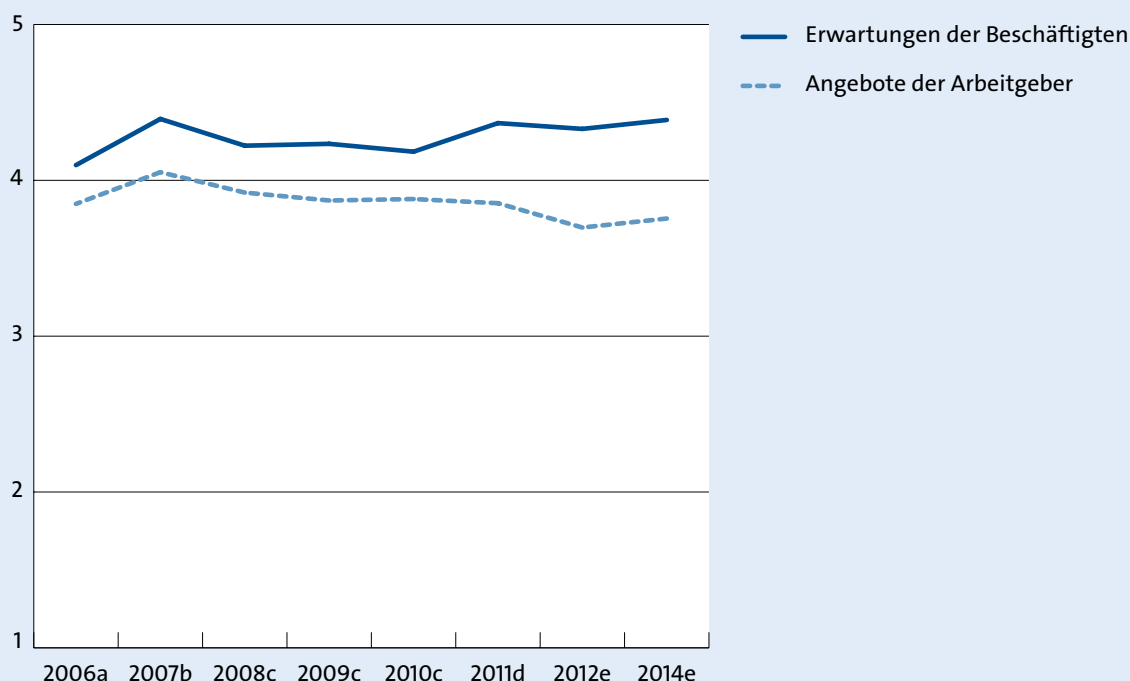
Aus der Abbildung geht hervor, dass die Erwartungen von Beschäftigten bezüglich aller Aspekte des psychologischen Vertrags über dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers liegen. Besonders deutlich ist die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Weniger hohe Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers liegen bezüglich Loyalität des Arbeitgebers gegenüber den Beschäftigten und den Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, vor. Geringere Vertragsverletzungen bestehen zudem hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit, interessanter Arbeitsinhalte und der Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen.

Wie diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der letzten Jahre einzuordnen sind, zeigt die Trendanalyse in Abbildung 3.3.3. Aus Perspektive der Beschäftigten driften die arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitge-

berseitigen Angebote im psychologischen Vertrag seit 2010 weiter auseinander. Der Trendabbildung ist zu entnehmen, dass die Erwartungen der Beschäftigten über alle Erhebungszeitpunkte hinweg von den Arbeitgebern nicht erfüllt werden konnten. In den letzten vier Jahren zeichnet sich darüberhinaus eine grösser werdende Diskrepanz ab. Erfreulich ist, dass erstmals seit 2011 die Angebote der Arbeitgeber von den Beschäftigten etwas positiver bewertet werden.

Abbildung 3.3.3

Trend: Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote der Arbeitgeber



Eine Aufschlüsselung der Trendentwicklungen in traditionelle und neue Vertragsinhalte zeigt, dass die Unternehmen in den letzten Jahren insbesondere Schwierigkeiten hatten, neue Vertragsinhalte zu erfüllen (siehe Abbildung 3.3.4 und Abbildung 3.3.5).

Unsere Detailanalysen veranschaulichen deutlich, dass die Diskrepanzen im psychologischen Vertrag vor allem durch Vertragsverletzungen in den neuen Vertragsinhalten hervorgerufen werden. Ein detaillierter Blick auf die einzelnen Vertragsinhalte zeigt, dass die wenig erfüllten Erwartungen vor allem eine angemessene Entlohnung und die unternehmenseigenen Entwicklungsmöglichkeiten betreffen. Bereits seit 2011 signalisieren Beschäftigte in der Schweiz eine zunehmende Unzufriedenheit hinsichtlich der Lohnentwicklungen in ihren Unternehmen. Diese Entwicklungen im psychologischen Vertrag decken sich mit den Ergebnissen der Schweizerischen Lohnstrukturerhebung des Bundesamts für Statistik.

Gemäss den Nominallohnentwicklungen verweisen die Lohnentwicklungen im Jahr 2013, wie auch die erste Quartalsschätzung 2014 auf einen rückläufigen Trend (Lohnstrukturerhebung des Bundesamts für Statistik, Stand 28.05.2014). Das Bedürfnis nach einer gerechteren Lohnpolitik spiegelt sich auch in den Themen der lancierten und durchgeführten Volksabstimmungen im Jahre 2013 und 2014 wider.

Auch im Bereich Personalentwicklung steckt bei den Unternehmen aus Beschäftigtenperspektive noch Potenzial. Die Angebote der Unternehmen bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten bleiben weit hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurück. Dies wird auch in den Zahlen zur Laufbahnplanung in Unternehmen deutlich (siehe Kapitel 3.2). Weniger als die Hälfte der Beschäftigten gibt an, dass sie in regelmässigen Abständen mit ihren Vorgesetzten ihre Entwicklung planen. Zudem geben knapp 30% der Beschäftigten an, dass keinerlei Massnahmen zur Laufbahnplanung mit ihnen getroffen werden. Diese Aspekte könnten von den Beschäftigten als fehlende Entwicklungsmöglichkeit in den Betrieben wahrgenommen werden und die von ihnen empfundene Diskrepanz zwischen den eigenen Erwartungen und dem Angebot der Arbeitgeber hervorrufen.

Vertrauen in den Arbeitgeber

Das Vertrauen stellt eine wichtige und gewinnbringende Beziehungsgrundlage zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebern dar. Vertrauen Beschäftigte ihrem Arbeitsgeber, wirkt sich dies positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und fördert eine stärkere Bindung an das Unternehmen. Auf Basis einer stabilen Vertrauensbeziehung haben Beschäftigte zudem geringere Kündigungsabsichten und sind insgesamt leistungsstärker (Dirks & Ferrin, 2002). Folglich ist für Unternehmen das Vertrauen ihrer Arbeitnehmenden ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Die negativen Folgen von Misstrauen in Arbeitsbeziehungen hat der Schweizer HR-Barometer 2012 zum Schwerpunktthema «Fehlverhalten und Courage» deutlich gezeigt. Beschäftigte, die wenig Vertrauen in ihren Arbeitgeber haben, zeigten signifikant mehr Fehlverhalten am Arbeitsplatz (Grote & Staffelbach, 2012). In der vorliegenden Studie wird das Vertrauen der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber anhand von sieben Fragen nach Robinson (1996) beurteilt. Die Befragten bewerteten Aspekte wie Vertrauenswürdigkeit, Konsistenz, Ehrlichkeit, Motive und Absichten sowie die Fairness ihres Arbeitgebers (beispielsweise «mein Arbeitgeber ist offen und direkt zu mir»).

Abbildung 3.3.6 zeigt, dass rund 70% der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber vertrauen. 18% der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber nur teilweise und 10% vertrauen ihrem Arbeitgeber eher oder überhaupt nicht. Abbildung 3.3.7 zeigt, dass der Anteil der Beschäftigten, die ihrem Arbeitgeber vertrauen, verglichen mit den Daten aus den Erhebungsjahren 2011 und 2012 konstant geblieben ist. Trotz der vermeintlich positiven Bilanz sollte nicht unterschätzt werden, dass jeder dritte Arbeitnehmende seinem Arbeitgeber nur teilweise oder gar nicht vertraut.

Abbildung 3.3.4

Trend: traditionelle Vertragsinhalte

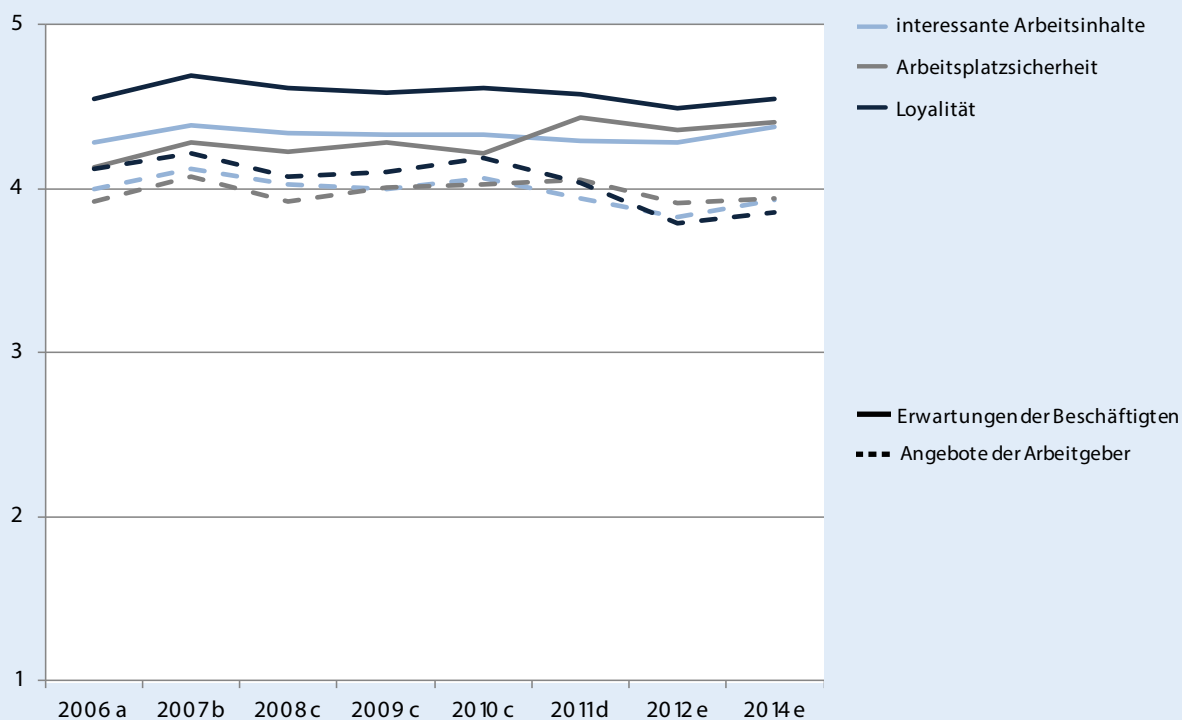


Abbildung 3.3.5

Trend: neue Vertragsinhalte

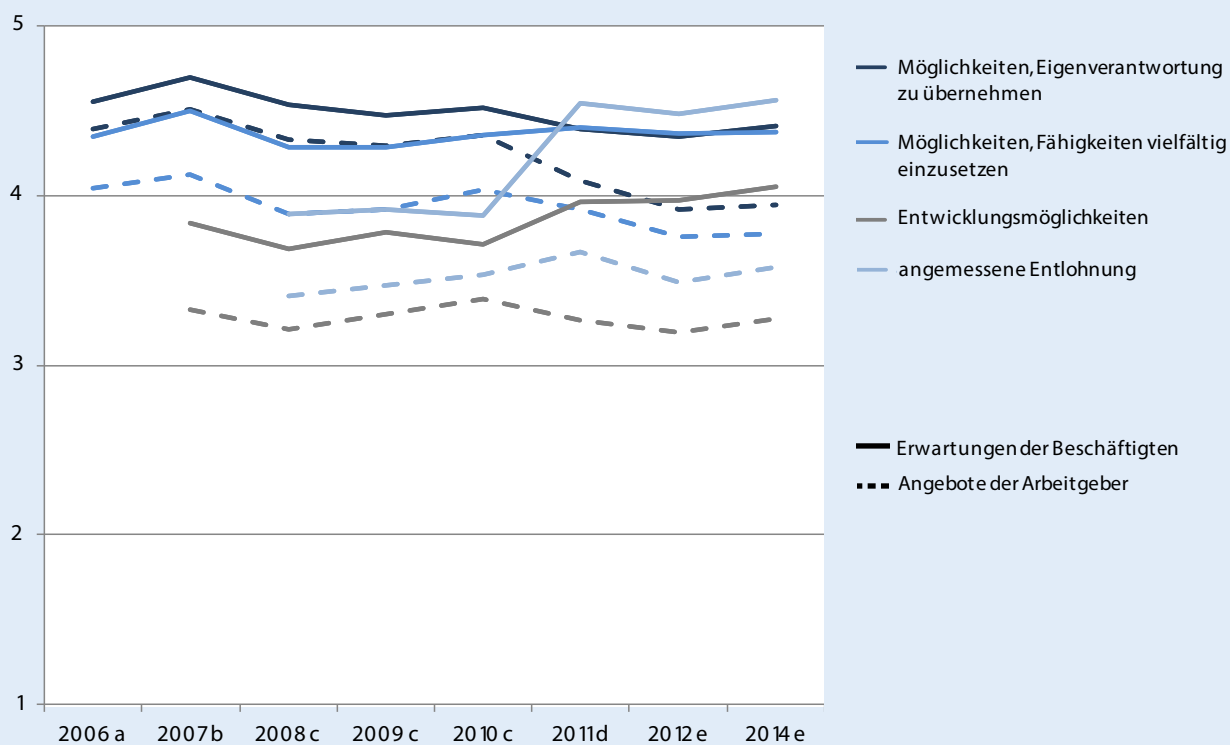


Abbildung 3.3.6

Vertrauen in den Arbeitgeber

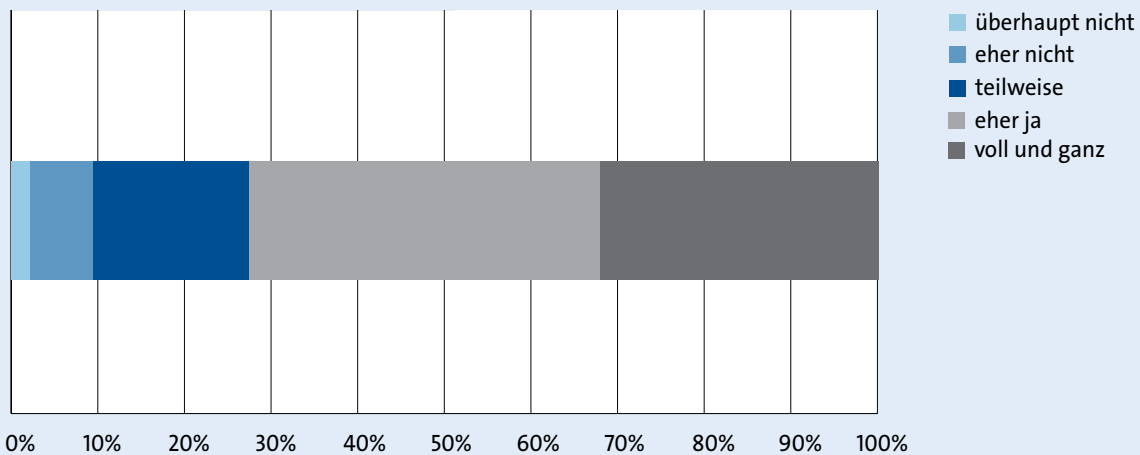
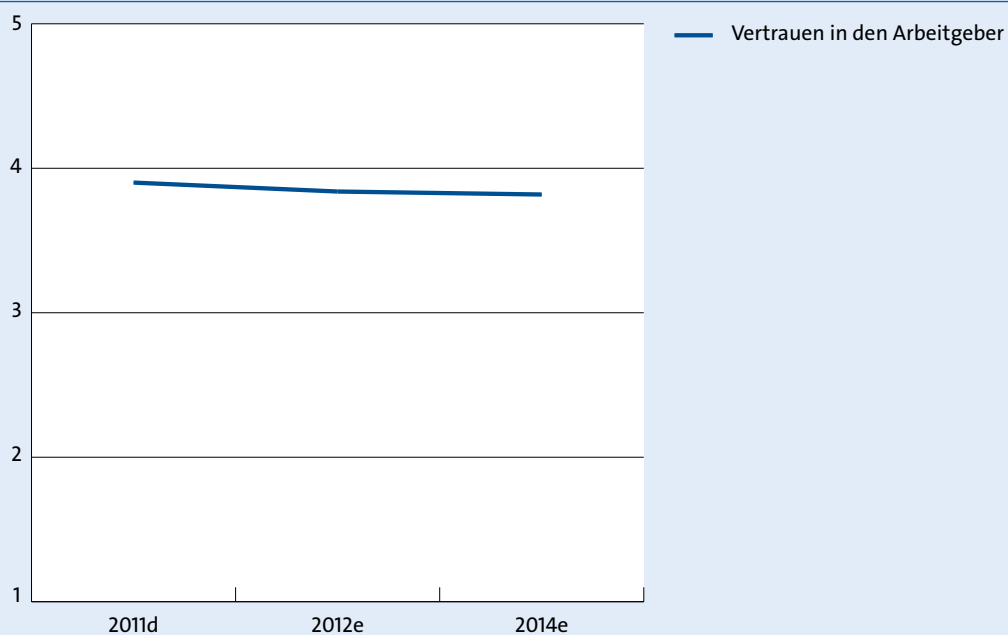


Abbildung 3.3.7

Trend: Vertrauen in den Arbeitgeber

**Schlussfolgerungen für die Praxis**

Anforderungen und Erwartungen an Beschäftigungsverhältnisse haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Der Druck zur globalen Wettbewerbsfähigkeit aufseiten der Arbeitgeber und das Streben nach Selbstverwirklichung aufseiten der Beschäftigten haben die traditionellen Werte des psychologischen Vertrags ins Wanken gebracht. Vor allem die durch den Arbeitgeber zugesicherte Arbeitsplatzsicherheit, die im Austausch für Loyalität seitens der Arbeitnehmenden den traditionellen psychologischen Vertrag definiert hat, kann von Unternehmen oft nicht mehr gewährleistet

werden. Restrukturierung, Fusionen, Personalabbau und Umstrukturierung von Unternehmensbereichen stehen auf der Tagesordnung vieler Unternehmen und enttäuschen vor allem die Bindungserwartungen der traditionell-karriereorientierten Beschäftigten. Weil die Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr gewährleistet ist, muss eine neue vertrauensschaffende Kraft eingesetzt werden. Unter diesem Vorzeichen muss eine neue Balance zwischen Geben und Nehmen in der Arbeitswelt hergestellt werden. Die Etablierung neuer psychologischer Vertragsinhalte wird aus betriebswirtschaftlicher und arbeitspsychologischer Sicht daher immer bedeutsamer. Dies legen auch die Ergebnisse unserer Befragung nahe. Sie zeigen deutlich, dass Unternehmen in der Schweiz in der Umsetzung neuer psychologischer Verträge noch verstärkt Nachholbedarf haben. Beschäftigte fühlen sich vor allem hinsichtlich angemessener Entlohnung und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen am stärksten benachteiligt.

Auch wenn die Ergebnisse des HR-Barometers grundsätzlich für eine positive Arbeitsbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern sprechen, zeigen sich doch auch einige Defizite, die im Sinne von Beschäftigten- und Unternehmensinteressen behoben werden sollten. Abgeleitet aus unseren Ergebnissen können Arbeitgebern und HRM-Praktikern folgende vertrauensfördernde Massnahmen im Sinne des psychologischen Vertrags empfohlen werden.

Um psychologische Verträge generell expliziter zu gestalten, empfiehlt sich für Unternehmen eine proaktive und transparente Informationspolitik. Dabei geht es darum, unrealistische und verborgene Erwartungen der Beschäftigten zu erkennen und mit der Unternehmensrealität abzugleichen. Auch durch eine klare Definition von Angeboten und Erwartungen des Unternehmens werden Grauzonen aufgelöst und die Wahrscheinlichkeit einer psychologischen Vertragsverletzung minimiert.

Um die Diskrepanzen hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten in den Betrieben zu verringern, wäre es für Unternehmen empfehlenswert, vermehrt in die Personalentwicklung und Laufbahnplanung der Beschäftigten zu investieren. Dabei gilt es neben externen Weiterbildungen auch interne Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Dies fördert nicht nur die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, sondern unterstützt auch ihre Arbeitsmarktfähigkeit. So erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, unsichere Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des psychologischen Vertrags kompensieren zu können.

Um das Ungerechtigkeitsempfinden bezüglich der Löhne zu verringern, bietet sich eine faire und nachvollziehbare Lohnpolitik an. Eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung und Partizipation am Unternehmenserfolg fördern die Loyalität und Bindung an das Unternehmen.

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Einleitung

Dieses Kapitel fokussiert auf die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten in der Schweiz. Diese können unter anderem durch personale und organisationale Einflussfaktoren, HRM-Praktiken oder die Arbeitsbeziehungen beeinflusst werden. Die Analyse zeigt anhand der folgenden fünf Themengebiete, wie Beschäftigte in der Schweiz ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber gegenüber eingestellt sind und wie sie sich bei der Arbeit verhalten:

- Unsicherheit
- Arbeitsmarktfähigkeit
- Zufriedenheit
- subjektive Leistungseinschätzung
- Commitment und Kündigungsabsicht

Unsicherheit

Unternehmen müssen in der heutigen, globalisierten Welt Flexibilität zeigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere Personalabbau, Restrukturierungen, Fusionen und ähnliche Massnahmen können den Unternehmen die erforderliche Flexibilität verleihen. Solche Massnahmen erhöhen allerdings bei den Beschäftigten die Unsicherheit bezüglich des Fortbestehens ihrer Stelle beziehungsweise ihrer aktuellen Arbeitssituation. Diese von den Beschäftigten wahrgenommene Unsicherheit wirkt sich sowohl für Beschäftigte als auch für die Unternehmen negativ aus. Unsicherheit reduziert die Arbeitszufriedenheit und das Engagement, verschlechtert die psychische und physische Befindlichkeit der Beschäftigten und beeinflusst das Commitment und die Arbeitsleistung negativ (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002; Cheng & Chan, 2008). Grundsätzlich wird zwischen zwei Formen der Unsicherheit unterschieden: Arbeitsplatzunsicherheit und multidimensionale Arbeitsunsicherheit (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Die Arbeitsplatzunsicherheit wird erfasst mit einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) die subjektive Besorgnis, die Arbeitsstelle zu verlieren. Abbildung 3.4.1 zeigt, dass 68% der Befragten keinen Arbeitsplatzverlust befürchten. Dagegen sind 22% der Befragten teilweise besorgt, ihre Arbeitsstelle zu verlieren und 10% sind sehr besorgt um ihre Arbeitsstelle. Obwohl die Arbeitsplatzunsicherheit relativ gering ausfällt, zeigt ein Blick auf die Trendanalyse, dass die Besorgnis, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren seit dem Erhebungsjahr 2009 stetig zugenommen hat (siehe Abbildung 3.4.2).

Abbildung 3.4.1

Unsicherheit und Kündigungsabsichten

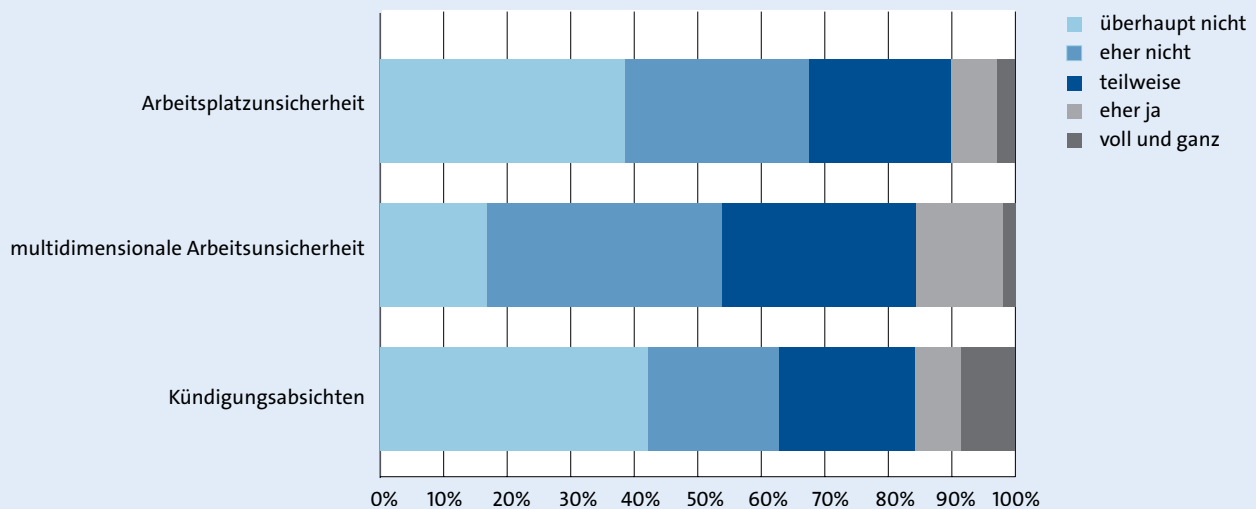
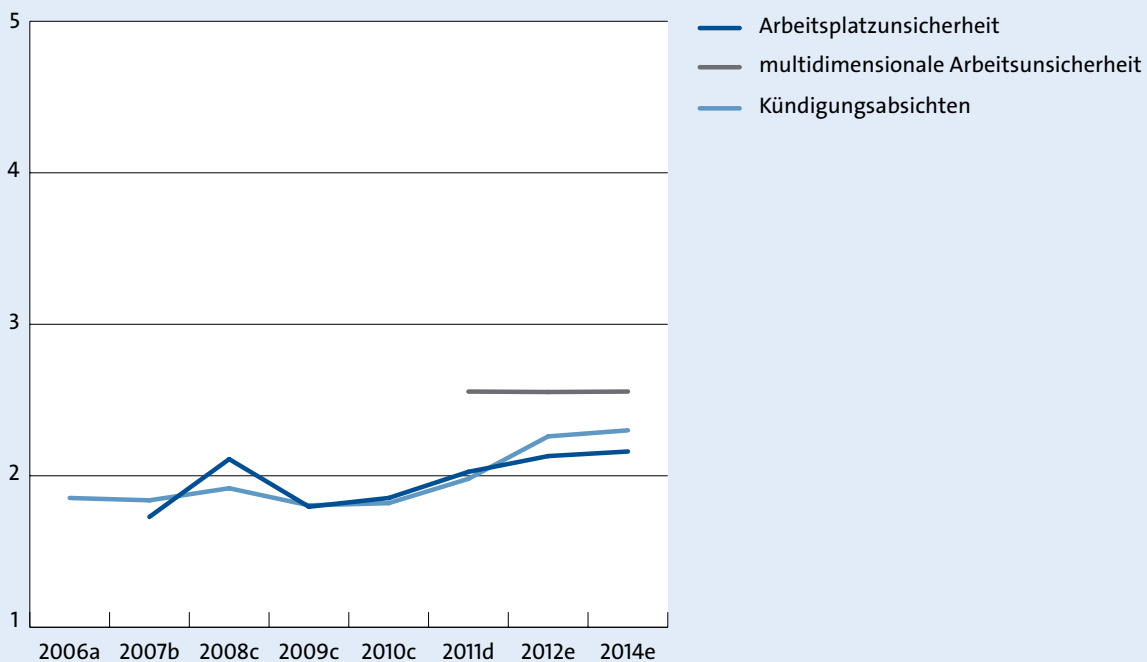


Abbildung 3.4.2

Trend: Unsicherheit und Kündigungsabsichten



Die multidimensionale Arbeitsunsicherheit erfasst anhand einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) die Besorgnis, von unerwünschten Veränderungen punkto Arbeitstätigkeit beziehungsweise Arbeitsbedingungen betroffen zu sein. Gut die Hälfte der Beschäftigten macht sich kaum Sorgen bezüglich unerwünschten Veränderungen der Arbeitstätigkeit oder der Arbeitsbedingungen, 30% der Befragten haben hin und wieder ein un-

gutes Gefühl und die verbleibenden 16% sind ziemlich bis sehr besorgt (siehe Abbildung 3.4.1). Die Trendanalyse zeigt, dass die multidimensionale Arbeitsunsicherheit über die letzten drei Erhebungszeitpunkte stabil geblieben ist (siehe Abbildung 3.4.2).

Ein Blick auf die einzelnen Aspekte der multidimensionalen Arbeitsunsicherheit zeigt, dass sich die Beschäftigten wie in den letzten beiden Erhebungswellen vor allem vor einer Zunahme der Arbeitsbelastung fürchten (siehe Abbildung 3.4.3). Etwas weniger sorgen sich die Beschäftigten vor weniger Einfluss auf Veränderungen am Arbeitsplatz, Restrukturierungen und geringeren Karrierechancen. Am wenigsten Sorgen machen sich die Beschäftigten in der Schweiz, dass eine Lohnkürzung, Beschäftigungsreduktion oder eine örtliche Versetzung eintreten könnte.

Wie der Trendabbildung 3.4.4 zu entnehmen ist, sind die einzelnen Aspekte der multidimensionalen Arbeitsunsicherheit über die letzten drei Erhebungszeitpunkte relativ konstant geblieben. Allerdings scheinen die Beschäftigten etwas stärker besorgt, dass eine Restrukturierung in der Abteilung eintreten könnte.

Arbeitsmarktfähigkeit

Die Arbeitsmarktfähigkeit bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, mit der eine beschäftigte Person bei einem potenziellen Verlust des Arbeitsplatzes eine vergleichbare Arbeitsstelle auf dem in- oder externen Arbeitsmarkt findet. Gerade bei steigender Arbeitsplatzunsicherheit kann die Arbeitsmarkt-

Abbildung 3.4.3

Multidimensionale Arbeitsunsicherheit

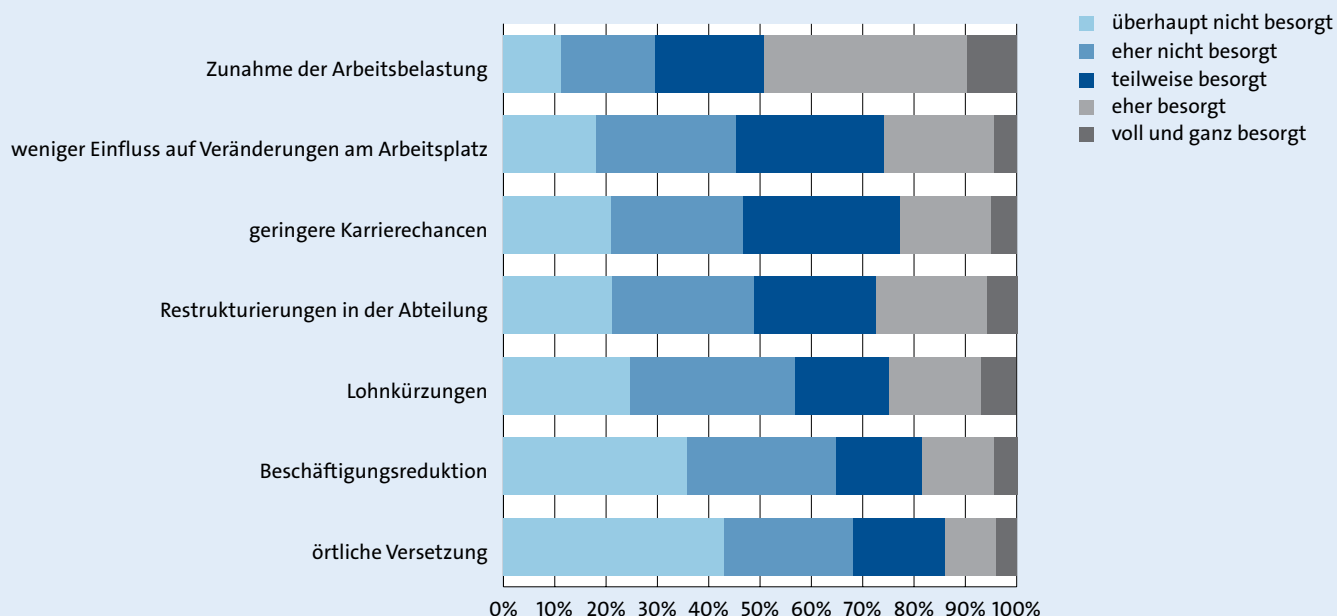
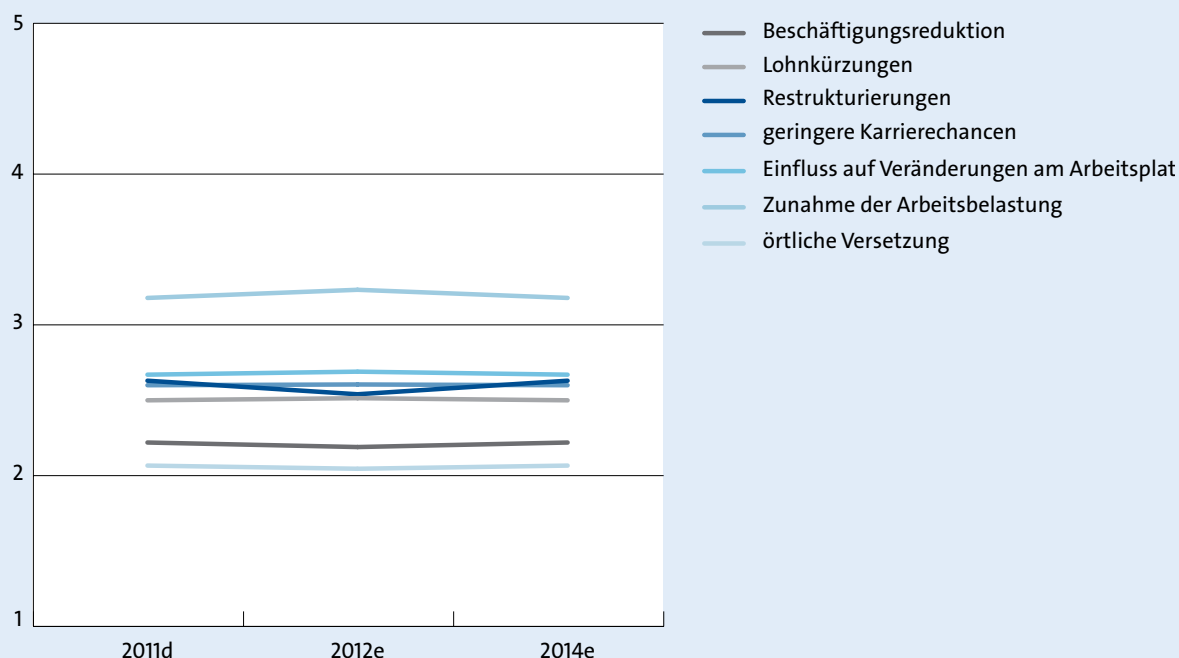


Abbildung 3.4.4

Trend: multidimensionale Arbeitsunsicherheit

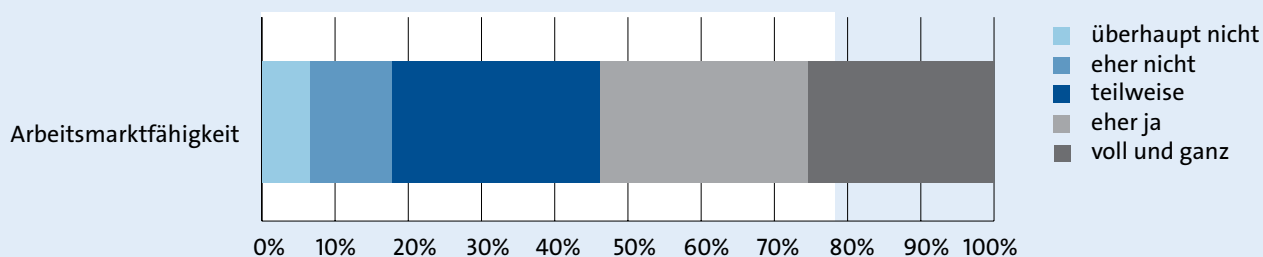


fähigkeit der Beschäftigten ein wichtiges Mittel sein, um den negativen Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit entgegenzuwirken.

Ähnlich wie in der letzten Erhebungswelle des HR-Barometers schätzen sich die Befragten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) als mässig arbeitsmarktfähig ein (siehe Abbildung 3.4.5). Das heisst, lediglich die Hälfte der Befragten (54%) glaubt daran, bei einem Arbeitsplatzverlust eine vergleichbare Stelle zu finden. Während 28% der Befragten ihre Arbeitsmarktfähigkeit als mittelmässig einschätzen, sehen die verbleibenden 18% für sich bei einem Stellenverlust kaum Chancen, auf dem Arbeitsmarkt eine gleichwertige Stelle zu finden. Wie die Trendabbildung 3.4.11 veranschaulicht, ist die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit über die letzten Erhebungsjahre stabil geblieben.

Abbildung 3.4.5

Arbeitsmarktfähigkeit

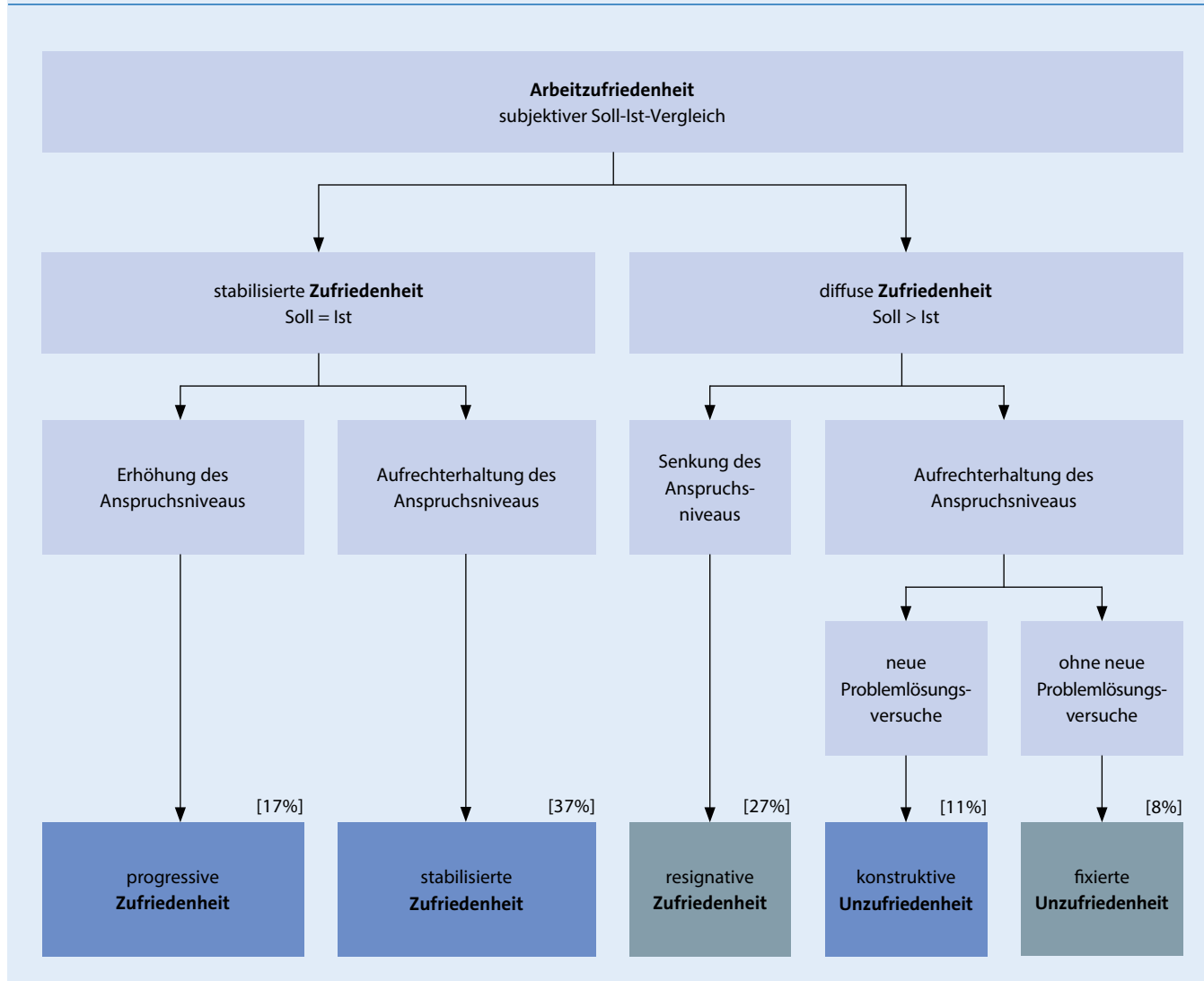


Zufriedenheit

Auch in der diesjährigen Erhebung werden drei Aspekte der Zufriedenheit untersucht: die verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann und Kollegen, die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die Laufbahnzufriedenheit. Basierend auf dem Modell von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) lassen sich fünf verschiedene Formen der Arbeits(un)zufriedenheit unterscheiden. Die entsprechende Arbeits(un)zufriedenheitsform resultiert aus einem Ist-Soll-Vergleich der eigenen Bedürfnisse mit den Merkmalen der Arbeitssituation. Durch diese Gegenüberstellung und die gleichzeitige Erhöhung oder Senkung des Anspruchsniveaus ergeben sich fünf verschiedene Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsformen (siehe Abbildung 3.4.6).

Abbildung 3.4.6

Modell der fünf Arbeitszufriedenheiten nach Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975)

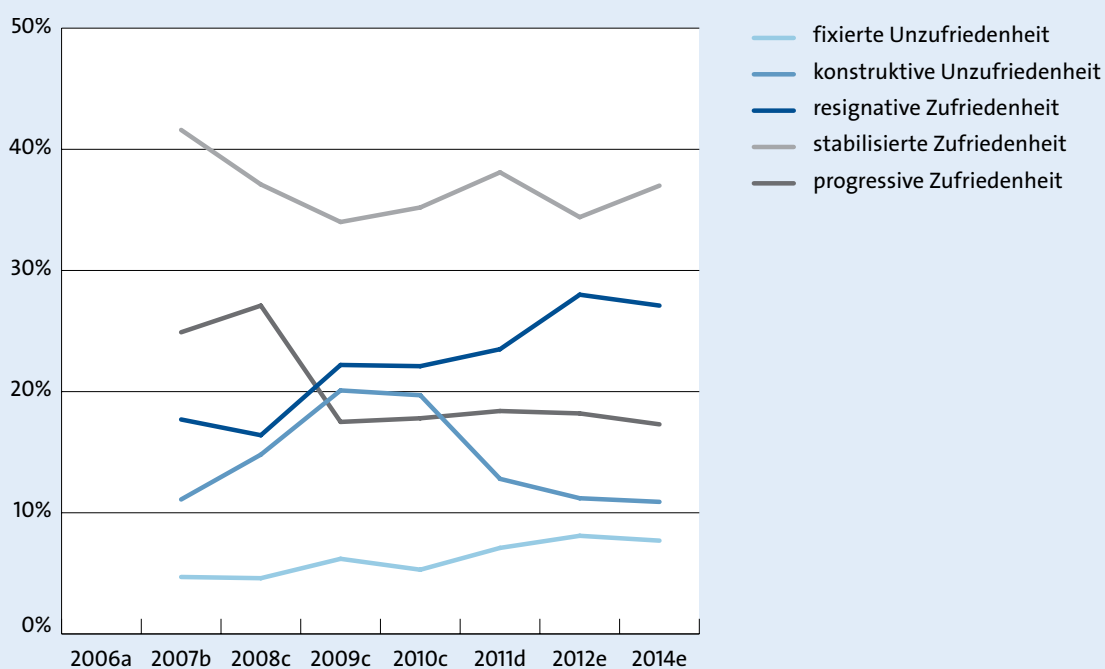


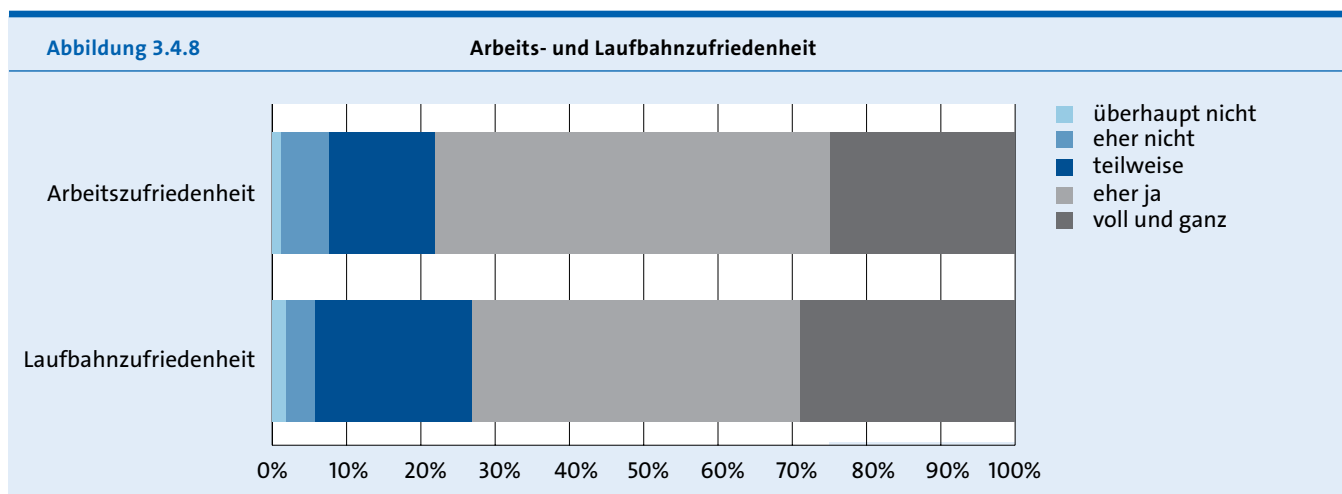
Fällt der Ist-Soll-Vergleich positiv aus, resultiert grundsätzliche Zufriedenheit. Stabilisierte Zufriedenheit entsteht, wenn das Anspruchsniveau aufrechterhalten bleibt (bei 37% der Befragten). Wird das Anspruchsniveau erhöht, entsteht progressive Zufriedenheit (bei 17% der Befragten). Somit ist rund die Hälfte der Beschäftigten mit ihrer Arbeit beziehungsweise ihrer Arbeitssituation zufrieden, möchte diese entweder so beibehalten oder strebt sogar danach, zukünftig höhere Ansprüche zu erfüllen. Fällt der Ist-Soll-Vergleich negativ aus, resultiert diffuse Unzufriedenheit. Senken die Beschäftigten ihr Anspruchsniveau, ergibt sich resignierte Zufriedenheit (bei 27% der Befragten). Wird das ursprüngliche Anspruchsniveau aufrechterhalten, kann die Unzufriedenheit je nach Fall zu Problemlösungsversuchen führen. Falls Beschäftigte versuchen, die Probleme aktiv anzugehen, spricht man von konstruktiver Unzufriedenheit (bei 11% der Befragten). Wird andernfalls nichts gegen die Unzufriedenheit unternommen, spricht man von fixierter Unzufriedenheit (bei 8% der Befragten).

Vergleicht man die verschiedenen (Un-)Zufriedenheitsformen mit der letzten Erhebungswelle, zeigt sich hauptsächlich bei der stabilisierten Arbeitszufriedenheit ein deutlicher Anstieg (siehe Abbildung 3.4.7). Obwohl über die gesamten Erhebungsjahre hinweg die stabilisiert-zufriedenen Beschäftigten am häufigsten vertreten bleiben, haben die Resigniert-zufriedenen und die Fixiert-unzufriedenen über die letzten Jahre kontinuierlich zugelegt.

Abbildung 3.4.7

Trend: Verbreitung der verschiedenen Kategorien der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann, Grosskurth und Ulich (1975)





Die allgemeine Arbeitszufriedenheit erfasst auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz), wie zufrieden die befragten Beschäftigten mit ihrer aktuellen Arbeit sind. Über drei Viertel der Befragten (78%) sind mit ihrer Arbeit zufrieden, 14% sind mit ihrer Arbeit teilweise zufrieden und lediglich 8% der Beschäftigten sind mit ihrer Arbeit eher bis sehr unzufrieden (siehe Abbildung 3.4.8). Die Trendabbildung 3.4.9 zeigt, dass sich die Arbeitszufriedenheit nach einem kurzfristigen Höchstwert im Jahre 2011 wieder auf dem gewohnten Niveau einpendelt. Weitere Analysen zum Thema «Arbeitszufriedenheit» finden sich in Kapitel 2.

Die berufliche Laufbahnzufriedenheit erfasst auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz), ob die Beschäftigten mit dem Karriereverlauf sowie den Erfolgen und Fortschritten, die sie in ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn gemacht haben, zufrieden sind. Ein Grossteil der Befragten (73%) empfindet die berufliche Laufbahn als ziemlich bis vollkommen zufriedenstellend, während 21% der Befragten mit ihrer Laufbahn nur teilweise zufrieden sind. Weitere 6% der Befragten scheinen mit ihrer beruflichen Laufbahn unzufrieden zu sein (siehe Abbildung 3.4.8). Obwohl die Laufbahnzufriedenheit über die Erhebungsjahre hinweg etwas abgenommen hat, ist diese in der Schweiz immer noch hoch ausgeprägt (siehe Abbildung 3.4.9).

Subjektive Leistungseinschätzung

Die Leistung wurde auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) mittels subjektiver Leistungseinschätzung der Beschäftigten gemessen. Gefragt wurde, wie die Beschäftigten ihre eigene Leistung bewerten würden und wie der Arbeitgeber ihre Leistung bewerten würde. 91% der Befragten schätzen die eigene Arbeitsleistung als gut bis sehr gut ein. Nur gerade 8% beurteilen ihre Leistung als mittelmässig und 1% als schlecht beziehungsweise sehr schlecht (siehe Abbildung 3.4.10).

Abbildung 3.4.9

Trend: Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit

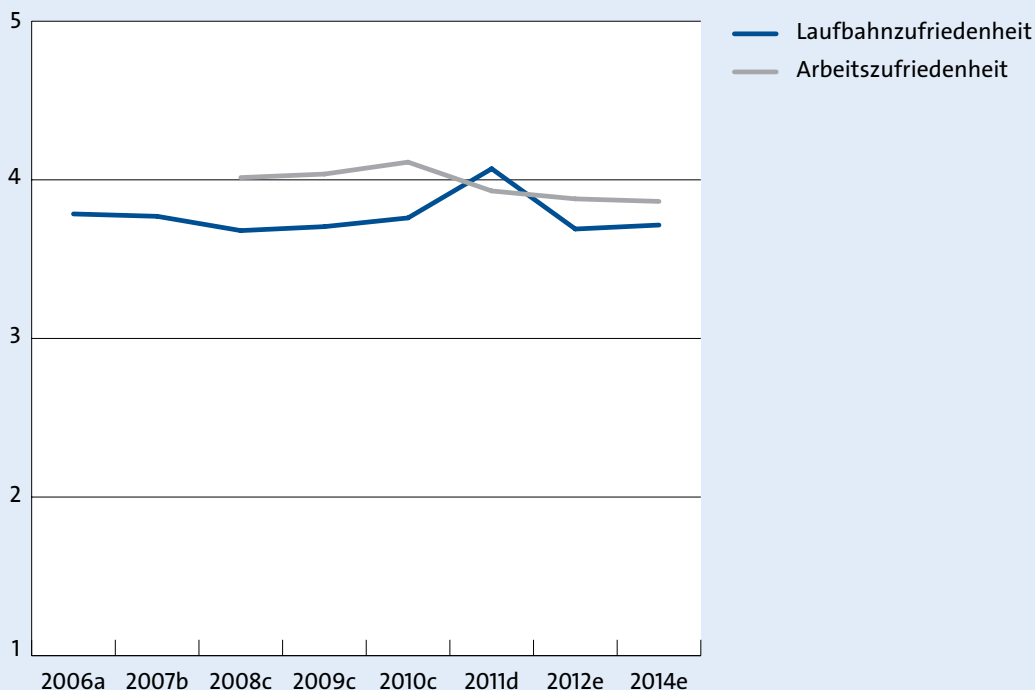
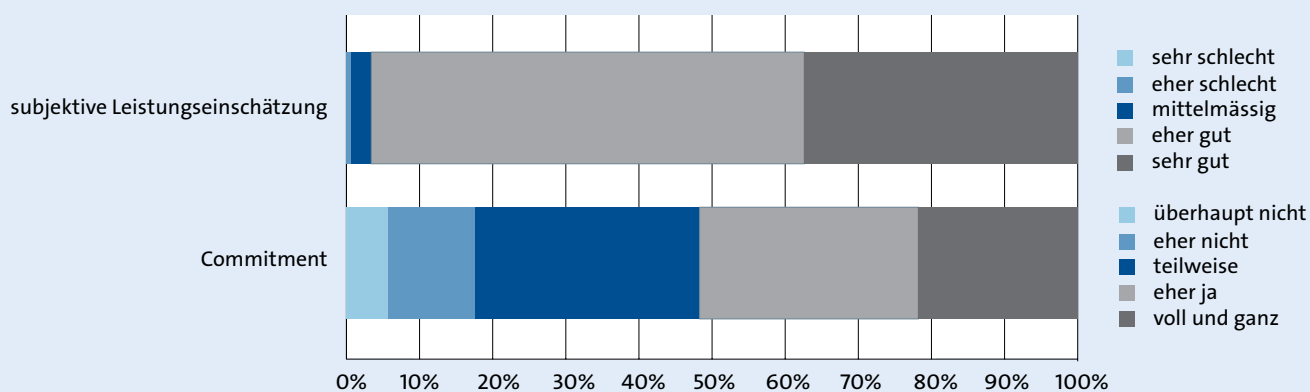


Abbildung 3.4.10

Leistung und Commitment



Obwohl im Vergleich zur letzten Erhebungswelle etwas weniger Beschäftigte (5%) ihre eigene Leistung als gut bis sehr gut einschätzen, soll hier angemerkt werden, dass die Leistungseinschätzung auf Selbstberichten basiert und somit einer selbstdienlichen Verzerrung der Antworttendenz unterliegen könnte. Eine Leistungsüberschätzung könnte aber unter anderem auch das Resultat von unzureichenden Leistungsfeedbacks sein. So geben zwei von fünf Beschäftigten an, kein regelmässiges Feedback zu ihrer Leistung durch Vorgesetzte zu erhalten (siehe Kapitel 3.2).

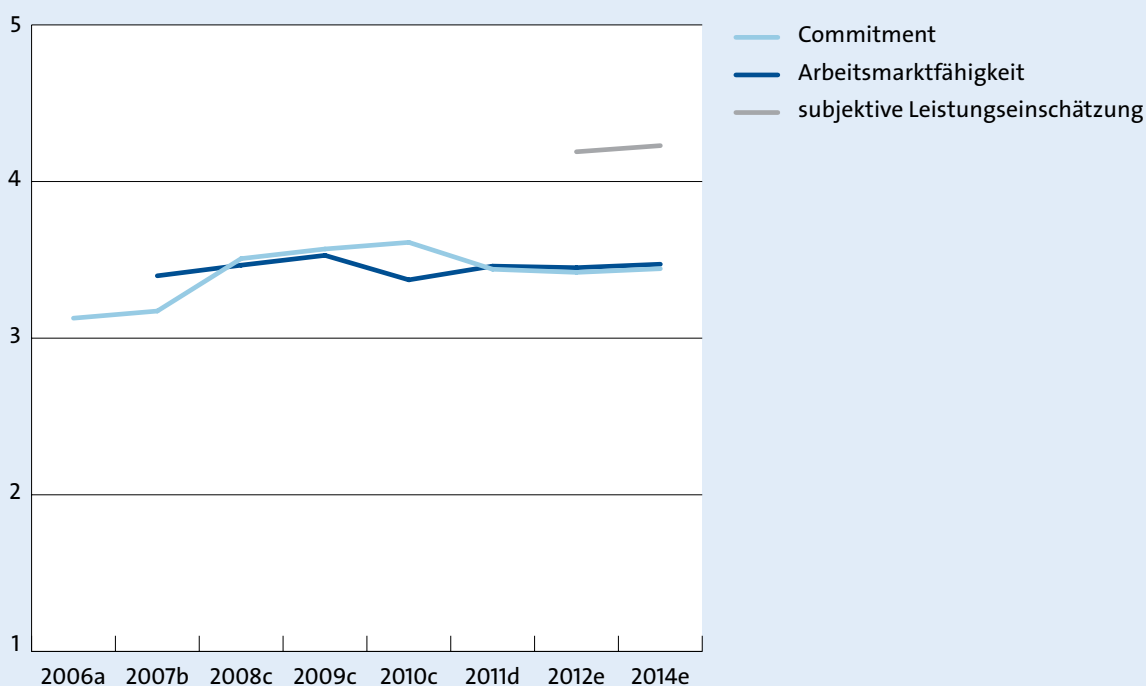
Commitment und Kündigungsabsicht

Das Commitment und die Kündigungsabsicht der Beschäftigten sind Indikatoren für deren Verbundenheit mit ihrem Unternehmen. Das Commitment erfasst auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz), wie stark sich Beschäftigte emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Die Ergebnisse zeigen, dass etwas mehr als die Hälfte der Befragten ein starkes Commitment gegenüber dem Unternehmen hat. 31% der Befragten fühlen sich teilweise mit ihrem Unternehmen verbunden, während bei 17% die Verbundenheit mit dem Unternehmen tief oder sehr tief ausfällt (siehe Abbildung 3.4.10). Im Vergleich zur letzten Erhebungswelle hat sich das durchschnittliche Commitment kaum verändert (siehe Abbildung 3.4.11).

Die Kündigungsabsicht erfasst auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) die bewusste Auseinandersetzung der Beschäftigten mit einer möglichen Kündigung. Da hohe Kündigungsabsichten ein starker Prädiktor für eine tatsächliche Kündigung sind, sollten Unternehmen die Kündigungsabsichten ihrer Beschäftigten und deren Ursachen kennen. Die Ergebnisse zeigen im Gesamtbild eher tiefe Kündigungsabsichten (siehe Abbildung 3.4.1). Rund zwei Drittel der Befragten (63%) denken kaum oder nicht über einen Stellenwechsel nach. Lediglich 16% der Befragten überlegen ernsthaft, die Stelle zu kündigen, während 21% teilweise Kündigungsabsichten hegen. Obwohl die Kündigungsabsichten relativ tief sind, zeigt

Abbildung 3.4.11

Trend: Arbeitsmarktfähigkeit, Leistung und Commitment



die Trendentwicklung seit 2010 kontinuierlich steigende Kündigungsabsichten von Beschäftigten in der Schweiz (siehe Abbildung 3.4.2).

Schlussfolgerungen für die Praxis

Über die verschiedenen Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten hinweg betrachtet, besteht bezüglich der nur als mässig beurteilten Arbeitsmarktfähigkeit der Befragten Handlungspotenzial. Denn die Arbeitsmarktfähigkeit ist ein geeignetes Mittel, um der kontinuierlich steigenden Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweiz entgegenzuwirken. Beschäftigte, die zuversichtlich sind, auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt eine vergleichbare Stelle zu finden, fürchten sich weniger vor einem möglichen Verlust der Arbeitsstelle und sind somit weniger von den negativen Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit betroffen. Damit Beschäftigte arbeitsmarktfähig bleiben, können Unternehmen stärker in Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten investieren und dabei insbesondere diejenigen Fähigkeiten berücksichtigen, für welche eine arbeitsmarktliche Nachfrage besteht. Wie die diesjährige Befragung zeigt, gab rund ein Drittel der Beschäftigten an, keine Weiterbildungsangebote von ihren Unternehmen zu erhalten (siehe Kapitel 3.2).

Neben der Sorge, den Arbeitsplatz als solchen zu verlieren, macht sich rund die Hälfte der Beschäftigten teilweise bis starke Sorgen bezüglich unerwünschter Veränderungen der Arbeitstätigkeit oder Arbeitsbedingungen. Am meisten fürchten sich die Beschäftigten vor einer Zunahme der Arbeitsbelastung. In absteigender Reihenfolge folgen: die Sorge, weniger Einfluss auf Veränderungen am Arbeitsplatz zu haben, die Angst vor Restrukturierungen und schliesslich die Furcht vor geringeren Karrierechancen. Im Vergleich zu den Vorjahren ist vor allem die Besorgnis einer möglichen Restrukturierung in der eigenen Abteilung gestiegen.

Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz scheint auf den ersten Blick hoch auszufallen. Betrachtet man allerdings die Gründe für diese hohe Zufriedenheit, zeigt sich, dass bei fast 30% der Beschäftigten die Arbeitssituation nur deshalb als zufriedenstellend eingestuft wird, weil sie das Anspruchsniveau an ihre Arbeit gesenkt haben. Seit dem Befragungszeitpunkt 2008 ist der Anteil an Resigniert-zufriedenen um gut 10% gestiegen, was Handlungsbedarf signalisiert. Mögliche Faktoren, mit welchen die Arbeitszufriedenheit erhöht werden kann, wurden im Schwerpunktkapitel (Kapitel 2) diskutiert.

Die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen ist ein letzter Diskussionspunkt. Das Commitment von fast der Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz fällt mässig bis tief aus und über ein Drittel der Arbeitnehmenden in der Schweiz hat sich entweder ernsthaft überlegt, die Stelle zu kündigen oder hegt machmal Kündigungsabsichten. Studien zeigen, dass das Commitment durch unterschiedliche Massnahmen gestärkt werden kann (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Die Arbeitsgestaltung kann einen positiven Effekt auf die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber ausüben. Ebenfalls wenn Beschäftigte Autonomie

und Aufgabenvielfalt erfahren, aus ihrer Tätigkeit Feedback erhalten und ihre Aufgabe als ganzheitlich und bedeutsam wahrnehmen, steigert sich das Commitment zum Unternehmen. Darüber hinaus scheinen auch eine gute Beziehung zum Vorgesetzten und die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen auszuüben.

4. Schlussfolgerungen

Die Arbeitsplatzunsicherheit hat sich in der Wahrnehmung der Beschäftigten nochmals erhöht. Ein Drittel der Beschäftigten befürchtet, die jetzige Arbeitsstelle zu verlieren. Dieser Befund erstaunt angesichts der vergleichsweise sehr guten Wirtschaftslage in der Schweiz. Er deutet wohl aber vor allem darauf hin, dass die Beschäftigten die weltweite Situation als bedrohlich erleben und derart sensibilisiert auf alle negativen Anzeichen in der Schweiz auch deshalb stark reagieren. Der erhöhten Arbeitsplatzunsicherheit steht eine Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit gegenüber, die gleichbleibend eher tief ist. Nur etwa die Hälfte der Befragten sehen gute Chancen für sich, bei Arbeitsplatzverlust eine gleichwertige Stelle zu finden.

Aus der Kombination von Arbeitsplatzunsicherheit und geringer Arbeitsmarktfähigkeit entsteht ein hoher Druck auf die Beschäftigten, die jetzige Arbeitsstelle um jeden Preis behalten zu müssen. Diese Dynamik mag auch der Grund dafür sein, dass die Anzahl der Fixiert-unzufriedenen, also derjenigen Beschäftigten, die zwar nicht zufrieden sind, aber weder bereit sind, ihre Ansprüche zu senken noch wissen, wie sie ihre Arbeitssituation verbessern können, weiterhin bei fast 10% liegt. Ebenso ist die Zahl der Resignativ-zufriedenen, also derer, die ihre Ansprüche angesichts einer nicht zufriedenstellenden Arbeitssituation gesenkt haben, immer noch mit fast 30% der Befragten sehr hoch.

Daneben gibt es aber auch Beschäftigte, die aktiv nach Alternativen für ihre derzeit nicht zufriedenstellende Situation suchen. Wie bei der letzten Erhebung denken knapp 40% der Befragten zumindest zeitweise über eine Kündigung nach. Auch hat die Anzahl der Befragten mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung, die Zahl derer also, die ihre Berufslaufbahn aktiv vorantreiben und sich weniger an ihren Arbeitgeber binden, nochmals leicht zugenommen auf nunmehr 23%. Deren geringere Identifikation mit dem Arbeitgeber schlägt sich auch in Veränderungen im psychologischen Vertrag nieder. Steigende Erwartungen und höhere Diskrepanzen in der Erwartungserfüllung sind vor allem in Bereichen, die den ökonomischen Austausch in der Arbeitsbeziehung betonen, auszumachen: Die Rede ist vom Lohn und den Entwicklungsmöglichkeiten. Unverändert hoch sind jedoch die Erwartungen hinsichtlich Loyalität und Arbeitsplatzsicherheit als Kernelemente einer emotional geprägten Arbeitsbeziehung geblieben.

Neben der Möglichkeit, eine nicht zufriedenstellende Situation durch einen Arbeitsstellenwechsel zu verbessern, wurde im diesjährigen Schwerpunktthema auch untersucht, welche Möglichkeiten sich Beschäftigten zur eigenständigen Verbesserung der jetzigen Arbeitstätigkeit bieten. Es zeigte sich, dass Job Crafting – als individuelle Massnahme zur Veränderung der Arbeitstätigkeit – recht weit verbreitet ist. 80% der Befragten suchen mindestens gelegentlich neue Ressourcen in Form von sozialer Unterstützung oder Lernmöglichkeiten und über 60% streben danach, die Herausforde-

rungen bei der Arbeit zu steigern. Andererseits sind über 30% der Befragten zumindest manchmal bemüht, Anforderungen zu reduzieren.

In den detaillierteren Analysen zu den Wechselwirkungen zwischen Arbeitserleben, Qualität der Arbeitstätigkeit und Job Crafting zeigen sich Hinweise auf eine Positiv- und Negativspirale. Herausforderungen werden vor allem gesucht und Ressourcen aktiviert, wenn die betriebliche Arbeitsgestaltung bereits gut ist: wenn zum Beispiel die Aufgaben vielfältig sind, Partizipationsmöglichkeiten bestehen und Rückmeldungen zur eigenen Arbeit gegeben werden. Es sind vor allem junge und eigenverantwortlich orientierte Beschäftigte, die diese Formen des Job Craftings nutzen. Auf der anderen Seite bringen Stress, Arbeitsunsicherheit sowie geringe Autonomie und Aufgabenvielfalt eher mit sich, dass Anforderungen reduziert werden. Es scheint, dass eine besonders negative Arbeitssituation nicht durch mehr Herausforderungen und Ressourcen positiv aufgefangen werden kann. Vielmehr wird durch eine weitere Reduktion der Anforderungen grössere Distanziertheit zur Arbeit geschaffen.

Betrachtet man, welche Faktoren positives bzw. negatives Arbeitsleben beeinflussen, so zeigt sich, dass eine gute betriebliche Arbeitsgestaltung, eine gute Führungsbeziehung und die Erfüllung des psychologischen Vertrags bedeutender und entscheidender für die Arbeitszufriedenheit sind als die verschiedenen Elemente des Job Craftings. Bezüglich der Reduktion von Stresserleben zeigt sich eine gute Beziehung zum Vorgesetzten, Arbeitsplatzsicherheit sowie ein berechenbares Arbeitsumfeld als wirkungsvoll. Schliesslich geht Langeweile bei der Arbeit vor allem mit fehlender Aufgabenvielfalt einher.

Während Langeweile nur für 10% der Befragten ein Thema ist, berichtet ein Viertel der Beschäftigten davon, oft oder fast immer gestresst zu sein. Die Einflussfaktoren-Kombination von betrieblicher Arbeitsgestaltung und individuellem Job Crafting sollte also verstärkt eingesetzt werden, um Stress und den daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen vorzubeugen.

Neben den bisher diskutierten, eher bedenklich stimmenden Ergebnissen gibt es aber weiterhin auch viel Positives zu berichten. Das Commitment, das Vertrauen in den Arbeitgeber, die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die Laufbahnzufriedenheit sind weiterhin hoch ausgeprägt, die Arbeitsgestaltung wird generell positiv beurteilt und auch andere HRM-Praktiken wie Leistungsmanagement und Personalentwicklung sind für viele Beschäftigte in angemessenem Mass vorhanden. Verbesserungsbedarf scheint vor allem bei der wahrgenommenen Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeit, der Autonomie, den Weiterbildungsangeboten und der regelmässigen Leistungsrückmeldung zu bestehen. Schliesslich ist der weit verbreitete hohe Stellenwert der Arbeit an sich ein für die wirtschaftliche Situation förderlicher Faktor, der durch Anstrengungen der Unternehmen, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, zusätzlich verstärkt und belohnt werden sollte.

Der diesjährige HR-Barometer zeigt einen sich fortsetzenden Wandel in den Arbeitsbeziehungen in der Schweiz. Ökonomische Aspekte der Arbeitsbeziehung gewinnen gegenüber Loyalität und Bindung die Oberhand. Das

Modell der traditionellen, an Aufstieg und langer Verweildauer in einem Unternehmen orientierten Berufslaufbahn ist zwar immer noch weit verbreitet. Demgegenüber gewinnen jedoch Vorstellungen einer den eigenen Interessen verpflichteten Karriere, die auch häufigere Arbeitsstellenwechsel mit sich bringt, an Popularität. Dabei scheint es, dass betriebliche Arbeitsgestaltung und individuelles Job Crafting auf eine Weise zusammenwirken, die für die Mehrheit der Beschäftigten eine Positivspirale von guten Bedingungen und erfüllendem Arbeitserleben erzeugt. Für eine Minderheit birgt dieses Miteinander jedoch auch eine Negativspirale, in der auf frustrierende Arbeitserfahrungen mit abnehmender Initiative und Rückzug geantwortet wird. Der hohe Anteil an resignativ-zufriedenen und fixiert-unzufriedenen Beschäftigten ist unter anderem auch ein Ausdruck dieser negativen Wechselwirkungen. Damit der hohe Stellenwert der Arbeit als wesentlicher Wirtschaftsfaktor weiterhin zum Tragen kommen kann, müssen Unternehmen nicht nur Talente und Schlüsselmitarbeitende fördern, sondern auch dafür besorgt sein, dass die bisher eher zu kurz gekommenen Beschäftigten nicht noch weiter benachteiligt werden.

Autoren und weiterführende Literatur

Die Autoren

Dipl.-Psych. Wiebke Doden, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich
 Manuela Morf, MA UZH, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich
 Dr. Alexandra Arnold, Postdoctoral Research Fellow an der School of Management and Labor Relations der Rutgers Universität, New Jersey, USA
 Dr. Anja Feierabend, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich
 Prof. Dr. Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich
 Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich

Weiterführende Literatur

- Åkerstedt, T. & Nilsson, P. M. (2003). Sleep as restitution: An introduction. *Journal of Internal Medicine*, 254(1), S. 6–12.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), S. 170–180.
- Barbalet, J. M. (1999). Boredom and social meaning. *The British Journal of Sociology*, 50(4), S. 631–646.
- Borchert, M. & Landherr, G. (2009). The changing meanings of work in Germany. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), S. 204–217.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Cheng, G. H. L. & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), S. 272–303.
- Christian, M. S. & Ellis, A. P. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*, 54(5), S. 913–934.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), S. 611–628.
- Gallup (Hrsg.) (2013). Engaged workers would keep jobs upon winning lottery. Abrufbar unter: www.gallup.com
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G. & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), S. 303–318.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), S. 438–448.

- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2011). Schweizer HR-Barometer 2011: Vertrauen und Unsicherheit. Zürich: NZZ Verlag.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2012). Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage. Zürich: Universität Zürich und ETH Zürich.
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, S. 250–279.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hollederer, A. (2008). Psychische Gesundheit im Fall von Arbeitslosigkeit. *Praktische Arbeitsmedizin*, 12(10), S. 29–32.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), S. 438–449.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), S. 381–405.
- Maccoby, M. (1989). *Why work: Motivating and leading the new generation*. New York: Simon and Schuster.
- Mathieu, J. M. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), S. 171–194.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), S. 20–52.
- Moneycab (Hrsg.) (2011). Fast alle Schweizer würden nach Lottogewinn weiter arbeiten. Abrufbar unter: www.moneycab.com
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), S. 1321–1339.
- MOW International Research Team (1987). *The meaning of work*. London, England: Academic Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität: Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 3(10), S. 352–364.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., van Beek, I. & Ouwenel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(5), S. 508–525.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), S. 574–599.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, S. 91–127.
- Rothlin, P. & Werder, P. R. (2007). Diagnose Boreout: Warum Unterforderung im Job krank macht. München: Redline Wirtschaft.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), S. 893–917.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), S. 235–245.
- Seib, H. M. & Vodanovich, S. J. (1998). Cognitive correlates of boredom proneness: The role of private self-consciousness and absorption. *The Journal of Psychology*, 132(6), S. 642–652.
- Sharabi, M. & Harpaz, I. (2010). Improving employees' work centrality improves organizational performance: Work events and work centrality. *Human Resource Development International*, 13(4), S. 379–392.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (Hrsg.) (2003). Die Kosten des Stresses in der Schweiz. Abrufbar unter: www.seco.admin.ch
- Staatssekretariat für Wirtschaft (Hrsg.) (2011). Stress-Studie 2010: Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Abrufbar unter: www.seco.admin.ch
- Sundberg, N. D., Latkin, C. A., Farmer, R. F. & Saoud, J. (1991). Boredom in young adults gender and cultural comparisons. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(2), S. 209–223.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), S. 242–264.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), S. 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), S. 173–186.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), S. 179–201.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M. & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), S. 306–317.

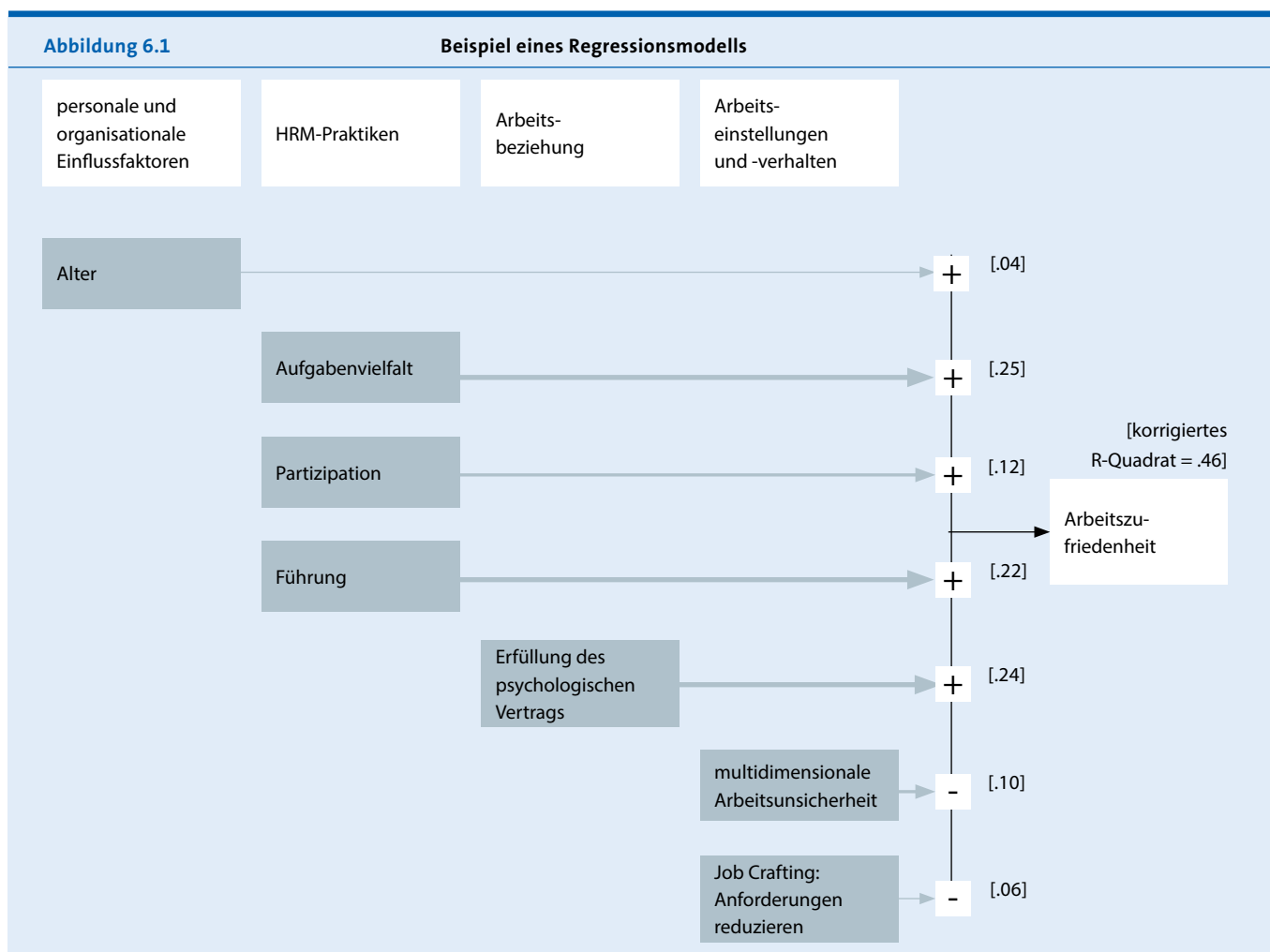
Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), S. 145–169.

Anhang

Informationen über die verwendeten statistischen Verfahren

Die Regressionsabbildungen in diesem Bericht veranschaulichen die Resultate von multiplen Regressionen. Bei multiplen Regressionen wird der Einfluss von mehreren unabhängigen Variablen (sog. Prädiktorvariablen, in der Beispielabbildung zum Beispiel «Alter») auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen (sog. Kriteriumsvariable, in der Beispielabbildung «Arbeits-

78



zufriedenheit») erklärt. Abbildung 6.1 zeigt ein Beispiel eines Regressionsmodells zur Vorhersage von Arbeitszufriedenheit.

(1) Die Kästchen, von welchen aus die Pfeile nach rechts gehen, sind die unabhängigen Variablen des Regressionsmodells (Prädiktorvariablen). Dabei werden in den Regressionsabbildungen nur Prädiktorvariablen dar-

gestellt, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 1% überzufällig sind.

(2) Die Zahlen oberhalb der quadratischen Kästchen am Ende der Pfeile stehen für die standardisierten Beta-Koeffizienten aus den Regressionsmodellen. Je höher ein Beta-Gewicht einer Prädiktorvariable ist (unabhängig vom Vorzeichen), desto grösser ist der Einfluss der Prädiktorvariable auf die abhängige Variable «Arbeitszufriedenheit». Beta-Gewichte variieren zwischen -1



79

und $+1$. Um die Stärke der Zusammenhänge grafisch hervorzuheben, wurde im HR-Barometer 2014 die Stärke der Pfeile nach folgender Einteilung festgelegt: Bei einem negativen Vorzeichen besteht ein negativer Zusammenhang, das heisst je grösser die Ausprägung der Prädiktorvariablen, desto kleiner ist der vorhergesagte Wert auf der Kriteriumsvariable. Ein positives Beta-Gewicht besagt, dass eine Zunahme der entsprechenden Prädiktorvariablen zu einer Erhöhung des vorhergesagten Kriteriumswertes beiträgt. Die Richtung der Zusammenhänge wird zusätzlich mit einem «+» für einen positiven, mit einem «-» für einen negativen Zusammenhang in den Kästchen am Ende der Pfeile hervorgehoben. Bei dichotomen Prädiktorvariablen (wie zum Beispiel bei «Alter») werden die Ausprägungen für 0 und 1 mitabgedruckt. Die Ausprägung mit 1 steht für die Richtung des abgedruckten Zusammenhangs, die Ausprägung 0 steht für die gegenteilige Richtung des Zusammenhangs.

(3) Das Kästchen, zu welchem die Pfeile zusammenlaufen, ist die abhängige Variable des Regressionsmodells (Kriteriumsvariable).

(4) Die Angaben über der Kriteriumsvariable («korrigiertes R-Quadrat») stehen für die mit den Regressionsmodellen erzielte, korrigierte Varianzaufklärung. Dabei werden in dieser Berechnung alle Prädiktoren berücksichtigt, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 5% überzufällig sind, auch wenn in den aufgeführten Modellen nur die Prädiktoren abgebildet werden, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 1% überzufällig sind. Korrigierte R-Quadrat-Werte geben eine konservative Schätzung der Höhe des Anteils der Varianz in den abhängigen Variablen an, der durch die unabhängigen Variablen erklärt wird. Bei einer hohen Anzahl unabhängiger Variablen wird das R-Quadrat überschätzt, weshalb es anhand der Anzahl unabhängiger Variablen korrigiert wird.

In Anhang 3 befinden sich zudem zwei Korrelationstabellen, in denen alle Variablen miteinander in Zusammenhang gebracht werden. Eine Kor-

relation ist eine Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Variablen. Die Stärke und Richtung dieser Wechselbeziehung kommt im sogenannten Korrelationskoeffizient zum Ausdruck. Der Korrelationskoeffizient variiert zwischen -1 und $+1$, wobei 0 das völlige Fehlen eines Zusammenhangs bezeichnet. Überzufällige Zusammenhänge werden in der Korrelationstabelle mit einem Stern (Irrtumswahrscheinlichkeit maximal 5%) oder zwei Sternen (Irrtumswahrscheinlichkeit maximal 1%) gekennzeichnet. Ein positives Vorzeichen zeigt einen gleichsinnigen, ein negatives Vorzeichen einen gegenläufigen Zusammenhang an. Ein positiver Zusammenhang bedeutet, dass hohe Ausprägungen auf der einen Variablen mit einer hohen Ausprägung auf der anderen Variablen einhergehen. Ein negativer Zusammenhang besagt hingegen, dass hohe Werte auf der einen Variablen mit niedrigen Werten auf der anderen Variablen korrespondieren.

Berechnet wurden Korrelationen und Regressionsmodelle mit dem statistischen Softwarepaket SPSS Statistics 20.

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Geschlecht	weiblich	45.5
	männlich	54.0
	keine Angaben	0.5
Alter	16 bis 25 Jahre	12.9
	26 bis 35 Jahre	21.6
	36 bis 45 Jahre	24.5
	46 bis 55 Jahre	28.5
	56 Jahre und älter	12.4
Sprache	deutsch	70.8
	französisch	21.3
	italienisch	7.9
Schweizer Staatsangehörigkeit	ja	80.0
	nein	20.0
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung	0.9
	obligatorische Schulzeit	7.7
	Übergangsausbildung	0.3
	Allgemeinausbildung ohne Matura	1.4
	Berufsausbildung	34.6
	Matura	5.5
	höhere Berufsschule (eidgenössisches Diplom)	18.3
	Fachhochschule, Universität	24.3
	Doktorat, Habilitation	3.2
	andere	2.4
	keine Angabe	1.3
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25 000 Fr.	7.1
	25 000 bis 50 000 Fr.	13.4
	50 001 bis 75 000 Fr.	24.0
	75 001 bis 100 000 Fr.	24.0
	100 001 bis 125 000 Fr.	13.0
	mehr als 125 000 Fr.	12.0
	keine Angabe	6.4

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
jährliches Haushaltseinkommen	weniger als 60 000 Fr.	12.6
	60 000 bis 99 999 Fr.	27.0
	100 000 bis 149 999 Fr.	26.3
	150 000 Fr. und höher	20.0
	keine Angabe	14.1
Privathaushalt	Einpersonenhaushalt	15.6
	Paar ohne Kinder	26.8
	Paar mit Kind(ern)	38.5
	Einelternhaushalt mit Kind(ern)	7.6
	Nichtfamilienhaushalt	1.9
	andere	7.9
	keine Angabe	1.6
Betreuung pflegebedürftiger Eltern	genannt	6.7
	nicht genannt	93.3
Betreuung pflegebedürftiger Partner/in	genannt	1.6
	nicht genannt	98.4
Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	genannt	0.9
	nicht genannt	99.1
Betriebszugehörigkeit	0 bis 2 Jahre	28.5
	3 bis 5 Jahre	20.1
	6 bis 10 Jahre	17.5
	11 bis 15 Jahre	11.9
	16 bis 20 Jahre	6.1
	21 bis 25 Jahre	7.4
	26 bis 30 Jahre	3.9
	über 30 Jahre	4.6
Anstellungsprozent	40 bis 49%	3.9
	50 bis 59%	6.3
	60 bis 69%	5.5
	70 bis 79%	4.3
	80 bis 89%	11.5
	90% und mehr	68.5
Vertragsform	unbefristet	86.9
	befristet ,	11.8
	davon über Temporärbüro befristet angestellt	3.0

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
berufliche Stellung	mitarbeitendes Familienmitglied	1.7
	Direktor, Direktionsmitglied	3.8
	Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	28.3
	Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	59.9
	Lehrling	6.3
Berufskategorie	Landwirtschaftsberufe	1.5
	Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	10.9
	Technische Berufe und Informatikberufe	14.7
	Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	6.4
	Handels- und Verkaufsberufe	11.6
	Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	8.0
	Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	22.3
	Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	23.1
	andere	0.1
Branche	Landwirtschaft und Forstwirtschaft	1.6
	verarbeitendes Gewerbe	11.3
	Baugewerbe	8.9
	Handel und Reparaturgewerbe	10.6
	Gastgewerbe	4.3
	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	6.0
	Kredit- und Versicherungsgewerbe	6.5
	Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	6.9
	öffentliche Verwaltung und externe Körperschaften	9.4
	Unterrichtswesen	6.7
	Gesundheits- und Sozialwesen	18.0
	sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	7.4
	andere	0.6
	keine Angabe	1.8

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe		Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)
Unternehmensgrösse	weniger als 10 Personen	13.7
	10 bis 49 Personen	21.2
	50 bis 249 Personen	18.5
	250 bis 499 Personen	8.4
	500 bis 999 Personen	7.1
	1000 und mehr Personen	26.9
	keine Angabe	4.3
Restrukturierung in der Abteilung	nicht erlebt	79.5
	erlebt	20.5
Personalabbau in der Abteilung	nicht erlebt	85.5
	erlebt	14.5
Personalaufbau in der Abteilung	nicht erlebt	83.3
	erlebt	16.7

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Methode	Kategorien	0 = Online-Fragebogen, 1 = Papier-Fragebogen
Geschlecht	Kategorien	0 = weiblich, 1 = männlich
Alter	Intervall	Alter in Jahren
Sprache	Kategorien	1 = deutsch, 2 = französisch, 3 = italienisch
Schweizer Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Ausländische Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Ausbildungsabschluss	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 10 Ausprägungen
Bruttoeinkommen	Kategorien	6 Abstufungen von weniger als 25 000 Fr. bis mehr als 125 000 Fr.
Haushaltseinkommen	Kategorien	4 Abstufungen von weniger als 60 000 Fr. bis mehr als 150 000 Fr.
Privataushalt	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 6 Ausprägungen
Betreuung pflegebedürftiger Eltern	Kategorien	0 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben
Betreuung pflegebedürftiger Partner/in	Kategorien	0 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben
Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	Kategorien	0 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben
Betriebszugehörigkeit	Intervall	Betriebszugehörigkeit in Jahren und Monaten
Anstellungsprozent	Intervall	Stellenumfang in Prozent
Vertragsform	Kategorien	0 = unbefristet, 1 = befristet
Befristete Anstellung über Temporärbüro	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
berufliche Stellung	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = mitarbeitendes Familienmitglied, 2 = Direktor/in oder Direktionsmitglied, 3 = Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion, 4 = Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion, 5 = Lehrling
Berufskategorie	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 9 Ausprägungen
Branche	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 13 Ausprägungen
Unternehmensgrösse	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 6 Ausprägungen
erlebte Restrukturierung	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
erlebter Personalabbau	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
erlebter Personalaufbau	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Karriereorientierungen	Kategorien	4 Ausprägungen: 1 = aufstiegsorientiert, 2 = sicherheitsorientiert, 3 = eigenverantwortlich orientiert, 4 = alternativ orientiert
Aufgabenvielfalt	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 «überhaupt nicht» bis 5 «voll und ganz»
Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bedeutsamkeit der Aufgabe	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
durch die Arbeitstätigkeit	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Autonomie	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Weiterbildungstage	Intervall	Anzahl an Weiterbildungstagen

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Leistungsmanagement und Personalentwicklung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Weiterentwicklung/Karriereplanung: Inhalt und Form	Kategorien	8 Ausprägungen: 1 = Sozialkompetenz, 2 = Fachkompetenz, 3 = während Ausübung der Arbeitstätigkeit, 4 = ausserhalb Ausübung der Arbeitstätigkeit, 5 = Laufbahngespräche mit Vorgesetzten, 6 = Mentoring/Coaching, 7 = Laufbahnpfade, 8 = andere Angebote
Lohnbestandteile	Kategorien	6 Ausprägungen: 1 = erfolgsabhängiger Gehaltsanteil, 2 = leistungsabhängiger Gehaltsanteil, 3 = Sonderprämien, 4 = Zulagen, 5 = Fringe Benefits, 6 = nur festes Salär
Führung	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Partizipation	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Psychologischer Vertrag: Erwartungen der Arbeitnehmenden	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Psychologischer Vertrag: Angebote des Arbeitgebers	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Vertrauen in Arbeitgeber	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
globale Arbeitsplatzunsicherheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
multidimensionale Arbeitsunsicherheit	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsmarktfähigkeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitszufriedenheit	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «vollkommen» bis 10 = «überhaupt nicht»
Laufbahnzufriedenheit	Intervall	Index aus 3 Items, 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
«Bruggemann»-Zufriedenheit	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = resignative Zufriedenheit, 2 = konstruktive Unzufriedenheit, 3 = stabilisierte Zufriedenheit, 4 = fixierte Unzufriedenheit, 5 = progressive Zufriedenheit
Krankheitsausfall	Intervall	krankheitsbedingte Abwesenheitsdauer in Tagen
subjektive Leistungseinschätzung	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «sehr schlecht» bis 5 = «sehr gut»
Commitment	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Kündigungsabsicht	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Job Crafting: Ressourcen suchen	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «fast nie / nie» bis 5 = «fast immer / immer»
Job Crafting: Herausforderungen suchen	Intervall	Index aus 5 Items, 5-fach gestuft von 1 = «fast nie / nie» bis 5 = «fast immer / immer»
Job Crafting: Anforderungen reduzieren	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «fast nie / nie» bis 5 = «fast immer / immer»
Stellenwert einzelner Lebensbereiche	Intervall	Wichtigkeit in Prozentanteilen von 100 5 Bereiche: 1 = Freizeit, 2 = gemeinnützige Tätigkeiten, 3 = Arbeit, 4 = Religion, 5 = Familie
Langeweile	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «fast nie / nie» bis 5 = «fast immer / immer»
Stress	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft von 1 = «fast nie / nie» bis 5 = «fast immer / immer»
Schlafprobleme	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «fast nie / nie» bis 5 = «fast immer / immer»

Anhang 3

Korrelationen A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Arbeitsplatzgestaltung	1									
2 Autonomie	.839**	1								
3 Aufgabenvielfalt	.747**	.506**	1							
4 Wichtigkeit der Aufgabe	.504**	.214**	.316**	1						
5 Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.456**	.214**	.152**	.084**	1					
6 Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit	.552**	.291**	.308**	.242**	.235**	1				
7 Partizipation	.590**	.552**	.454**	.222**	.172**	.354**	1			
8 Leistungsmanagement und Personalentwicklung	.417**	.316**	.369**	.148**	.142**	.355**	.523**	1		
9 subjektive Leistungseinschätzung	.238**	.214**	.200**	.105**	.090**	.100**	.229**	.166**	1	
10 Weiterbildungstage	.073*	.073*	.054	.015	.049	.019	.072*	.104**	-.060*	1
11 Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	.115**	.134**	.073**	-.043	.071**	.076**	.145**	.143**	.074**	-.001
12 Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	.119**	.126**	.064*	-.037	.093**	.103**	.125**	.187**	.053*	-.018
13 Personalbelohnung: Sonderprämien	.143**	.096**	.115**	.074**	.083**	.110**	.130**	.165**	.077**	.006
14 Personalbelohnung: Zulagen	.043	-.004	.047	.134**	-.045	.050	.040	.067*	.063*	.010
15 Personalbelohnung: Fringe Benefits	.077**	.091**	.052	-.029	.032	.057*	.062*	.146**	.083**	.008
16 Personalbelohnung: festes Salär	-.109**	-.079**	-.099**	-.037	-.048	-.106**	-.122**	-.208**	-.098**	-.027
17 Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	.217**	.200**	.194**	.152**	-.016	.113**	.218**	.272**	.085**	.058*
18 Personalentwicklung: Fachkompetenzen	.266**	.204**	.250**	.140**	.062*	.173**	.232**	.364**	.042	.148**
19 Personalentwicklung: Laufbahngespräche	.171**	.143**	.170**	.037	.084**	.082**	.173**	.356**	.078**	.105**
20 Personalentwicklung: Mentoring	.121**	.110**	.132**	.015	.014	.090**	.126**	.236**	.051	.134**
21 Personalentwicklung: Laufbahnpfade	.090**	.066*	.054*	.036	.068*	.083**	.120**	.182**	-.015	.118*
22 Führung	.420**	.359**	.369**	.132**	.128**	.291**	.557*	.565**	.248**	.065*
23 Arbeitsplatzunsicherheit	-.272**	-.250**	-.202**	-.087**	-.083**	-.177**	-.303**	-.131**	-.101**	-.040
24 multidimensionale Arbeitsunsicherheit	-.209**	-.166**	-.177**	-.136**	-.051	-.120**	-.208**	-.169**	-.101**	-.028
25 Vertrauen in den Arbeitgeber	.360**	.302**	.314**	.096**	.139**	.261**	.504**	.434**	.229**	.033
26 Arbeitszufriedenheit	.475**	.388**	.484**	.169**	.145**	.273**	.489**	.402**	.306**	.024
27 Laufbahnzufriedenheit	.414**	.340**	.437**	.172**	.113**	.161**	.351**	.296**	.298**	.060*
28 Commitment	.415**	.328**	.359**	.170**	.190**	.258**	.488**	.380**	.230**	.023
29 Kündigungsabsicht	-.306**	-.269**	-.299**	-.090**	-.076**	-.173**	-.341**	-.305**	-.161**	-.006
30 Arbeitsmarktfähigkeit	.250**	.205**	.242**	.125**	.065*	.132**	.188**	.152**	.149**	.085**
32 Krankheitsausfall	-.065*	-.075**	-.044	-.004	-.012	-.047	-.095**	-.013	-.060*	-.022
33 Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.289**	.210**	.335**	.137**	.048	.168**	.179**	.192**	.107**	.068*
34 Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.563**	.426**	.638**	.213**	.145**	.298**	.455**	.401**	.195**	.031
35 AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.098**	.048	.106**	.057*	.064*	.062*	.093**	.106**	.068*	-.013
36 AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.239**	.190**	.220**	.106**	.078**	.146**	.312**	.249**	.155**	.021
37 AN erwartet Loyalität	.184**	.122**	.180**	.127**	.056*	.122**	.161**	.121**	.098**	.023
38 AG bietet Loyalität	.374**	.320**	.321**	.103**	.130**	.270**	.491**	.391**	.200**	.055
39 AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.334**	.295**	.287**	.197**	.079**	.148**	.264**	.160**	.180**	.034
40 AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.528**	.492**	.435**	.197**	.140**	.290**	.543**	.378**	.225**	.013
41 AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.295**	.231**	.286**	.167**	.057*	.175**	.239**	.162**	.141**	.027
42 AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.506**	.415**	.495**	.197**	.114**	.308**	.502**	.420**	.199**	.057
43 AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.189**	.129**	.168**	.133**	.075**	.120**	.171**	.182**	.081**	.063*
44 AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.396**	.324**	.356**	.152**	.126**	.258**	.499**	.509**	.129**	.085**
45 AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.176**	.116**	.185**	.084**	.045	.135**	.122**	.148**	.161**	.013
46 AG bietet eine angemessene Entlohnung	.324**	.295**	.279**	.049	.116**	.219**	.394**	.353**	.155**	.009
47 Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.325**	.238**	.319**	.190**	.094**	.191**	.258**	.228**	.174**	.046
48 Mittelwert Angebote der AG an den AN	.559**	.471**	.524**	.195**	.165**	.347**	.617**	.526**	.243**	.054
49 Stellenwert der Freizeit	-.025	-.005	-.031	-.038	-.005	-.028	-.032	.000	-.073**	.034
50 Stellenwert gemeinnütziger Tätigkeiten	.048	.029	.066*	.038	-.006	.034	.048	.019	-.049	.085**
51 Stellenwert der Arbeit	.133**	.123**	.113**	.051	.046	.056*	.059*	.043	.080**	.017
52 Stellenwert von Religion	-.042	-.080**	.000	.003	.001	-.009	-.022	-.003	-.067*	-.006
53 Stellenwert der Familie	-.060*	-.039	-.073**	-.021	-.047	-.007	-.004	.006	.080**	-.082**
54 Job Crafting: Ressourcen suchen	.172**	.094**	.194**	.150**	.029	.171**	.181**	.257**	.061*	.127**
55 Job Crafting: Herausforderungen suchen	.128**	.091**	.100**	.034	.074**	.131**	.118**	.093**	.123**	.071*
56 Job Crafting: Anforderungen reduzieren	-.128**	-.147**	-.140**	.025	-.015	-.033	-.055*	-.046	-.116**	-.009
57 Langeweile	-.358**	-.241**	-.424**	-.213**	-.095**	-.136**	-.278**	-.225**	-.311**	-.005
58 Stress	-.133**	-.144**	-.122**	-.004	.001	-.087**	-.178**	-.171**	-.115**	-.030
59 Schlafprobleme	-.159**	-.150**	-.023	-.039	-.054*	-.179**	-.152**	-.126**	-.032	-.006

** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | * = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 1401

[illegible]

Anhang 3		Korrelationen A												
		29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	Arbeitsplatzgestaltung													
2	Autonomie													
3	Aufgabenvielfalt													
4	Wichtigkeit der Aufgabe													
5	Ganzheitlichkeit der Aufgabe													
6	Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit													
7	Partizipation													
8	Leistungsmanagement und Personalentwicklung													
9	subjektive Leistungseinschätzung													
10	Weiterbildungstage													
11	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil													
12	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil													
13	Personalbelohnung: Sonderprämien													
14	Personalbelohnung: Zulagen													
15	Personalbelohnung: Fringe Benefits													
16	Personalbelohnung: festes Salär													
17	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen													
18	Personalentwicklung: Fachkompetenzen													
19	Personalentwicklung: Laufbahngespräche													
20	Personalentwicklung: Mentoring													
21	Personalentwicklung: Laufbahnpfade													
22	Führung													
23	Arbeitsplatzunsicherheit													
24	multidimensionale Arbeitsunsicherheit													
25	Vertrauen in den Arbeitgeber													
26	Arbeitszufriedenheit													
27	Laufbahnzufriedenheit													
28	Commitment													
29	Kündigungsabsicht	1												
30	Arbeitsmarktfähigkeit	-.005	1											
32	Krankheitsausfall	.078**	-.044	1										
33	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	-.058*	.174**	-.018	1									
34	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	-.332**	.192**	-.105**	.433**	1								
35	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	-.146**	.063*	.009	.320**	.129**	1							
36	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	-.297**	.218**	-.097**	.159**	.338**	.361**	1						
37	AN erwartet Loyalität	-.105**	.068*	-.040	.378**	.199**	.422**	.147**	1					
38	AG bietet Loyalität	-.350**	.136**	-.102**	.163**	.476**	.182**	.519**	.295**	1				
39	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	-.092**	.210**	-.014	.437**	.282**	.217**	.149**	-.377**	.206**	1			
40	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	-.356**	.195**	-.093**	.216**	.576**	.135**	.386**	.195**	.519**	.390**	1		
41	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	-.044	.174**	.013	.521**	.281**	.288**	.156**	.384**	.206**	.554**	.244**	1	
42	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	-.329**	.177**	-.113**	.238**	.617**	.151**	.383**	.157**	.540**	.256**	.604**	.337**	
43	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.007	.188**	.002	.430**	.172**	.261**	.105**	.272**	.086**	.426**	.147**	.484**	
44	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	-.324**	.182**	-.073**	.208**	.480**	.145**	.378**	.155**	.486**	.212**	.513**	.244**	
45	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	-.029	.163**	-.015	.374**	.172**	.373**	.131**	.392**	.101**	.370**	.175**	.368**	
46	AG bietet eine angemessene Entlohnung	-.320**	.126**	-.096**	.117**	.440**	.135**	.359**	.157**	.455**	.164**	.437**	.138**	
47	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	-.093**	.220**	-.007	.717**	.343**	.601**	.251**	.654**	.253**	.708**	.314**	.749**	
48	Mittelwert Angebote der AG an den AN	-.445**	.237**	-.130**	.292**	.750**	.241**	.651**	.250**	.774**	.316**	.775**	.306**	
49	Stellenwert der Freizeit	.015	.071**	.012	-.022	-.030	-.005	.058*	-.006	.048	-.012	.008	-.038	
50	Stellenwert gemeinnütziger Tätigkeiten	.019	.024	-.008	.023	-.007	-.011	-.021	.016	-.019	-.006	-.029	.026	
51	Stellenwert der Arbeit	-.044	-.005	.001	.071**	.075**	.003	-.004	.004	-.010	.079**	.084**	.058*	
52	Stellenwert von Religion	.037	-.012	.001	-.019	-.003	-.015	-.040	.003	.007	-.011	-.025	-.003	
53	Stellenwert der Familie	-.016	-.005	-.011	-.058*	-.040	.022	.021	-.016	.015	-.066*	-.030	-.031	
54	Job Crafting: Ressourcen suchen	-.003	.141**	-.070**	.193**	.180**	.036	.032	.121**	.095**	.161**	.124**	.224**	
55	Job Crafting: Herausforderungen suchen	.059*	.114**	.003	.166**	.078**	.020	-.032	.031	.015	.168**	.026	.191**	
56	Job Crafting: Anforderungen reduzieren	.144**	-.059*	.015	-.070**	-.167**	-.033	-.109**	-.081**	-.110**	-.080**	-.128**	-.061*	
57	Langeweile	.285**	-.077**	.094**	-.168**	-.375**	-.112**	-.152**	-.163**	-.226**	-.158**	-.294**	-.153**	
58	Stress	.267**	-.100**	.050	-.045	-.201**	-.065*	-.216**	.000	-.264**	-.050	-.171**	-.021	
59	Schlafprobleme	.196**	-.140**	.064*	-.087**	-.214**	-.069*	-.226**	-.013	-.227**	-.091**	-.196**	-.046	

** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | * = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 1401

[illegible]

Anhang 3

Korrelationen B

		Arbeitsplatzgestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit	Partizipation	Leistungsmanagement und Personalentwicklung	subjektive Leistungseinschätzung
1	Geschlecht	.089**	.101**	.042**	-.005	.089**	.009	.040	.023	-.027
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.037	.066*	-.012	.064*	-.009	-.036	-.007	-.061*	.088**
3	Sprache: deutsch	.113*	.158**	.083**	-.010	.078**	-.078**	.079**	.042	.241**
4	Sprache: französisch	-.129**	-.195**	-.067*	.008	-.113**	.097**	-.089**	-.066*	-.235**
5	Sprache: italienisch	.005	.030	-.038	.004	.039	-.016	.001	.030	-.049
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-.126**	-.114**	-.103**	-.078**	-.037	-.045	-.101**	-.049	-.029
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.129**	-.146**	-.107**	-.062*	.029	-.048	-.091**	-.040	-.101**
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.059*	-.067*	-.005	-.103**	.006	-.001	-.039	-.016	-.006
9	Ausbildung: Allgemeinbildung ohne Matura	-.104**	-.100**	-.082**	-.011	-.034	-.057*	-.017	.018	-.013
10	Ausbildung: Berufsausbildung	-.092**	-.121**	-.058*	-.041	.030	-.033	-.066*	-.053*	-.007
11	Ausbildung: Matura	.006	.029	.003	.026	-.045	-.038	.002	.005	.014
12	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.106**	.096**	.069*	.068*	.017	.065*	.098**	.062*	.029
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.140**	.166**	.123**	.037	-.039	.067*	.054*	.029	.058*
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.044	.064*	.020	.010	-.005	.008	.050	.016	-.017
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	.023	.021	.024	.005	-.012	.028	-.022	-.019	-.021
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	-.012	-.009	.000	.001	-.025	-.022	.019	-.011	.059*
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.054*	.045	.030	.033	.050	.027	.018	.030	.042
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.059*	-.054*	-.049	-.016	-.021	-.041	-.009	-.008	-.047
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	.016	.006	.012	.034	-.002	.014	.016	.024	-.033
20	Betreuung pflegebedürftiger Eltern	-.037	-.044	-.003	-.058*	-.008	.005	-.009	.002	-.014
21	Betreuung pflegebedürftiger Partner/in	-.039	-.041	-.005	-.066*	-.018	.008	-.019	.031	-.021
22	Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	-.044	-.045	-.007	-.062*	-.023	.000	-.016	.015	-.023
23	Betriebszugehörigkeit	.052	.049	.018	.055	.066*	-.034	-.005	.039	.052
24	Anstellungsprozent	.080**	.078**	.072**	-.046	.081**	.028	.036	.041	-.032
25	Vertragsform	-.024	-.028	.006	-.049	.027	-.019	-.010	.022	-.078**
26	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.163**	.211**	.102**	-.008	.035	.063*	.126**	.080**	.144**
27	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	-.006	.016	-.004	-.051	-.023	.009	.014	.020	.010
28	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.258**	.251**	.188**	.120**	.084**	.112**	.265**	.074**	.139**
29	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.025	.012	.021	.017	.071**	-.036	.026	.021	.079**
30	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.086**	-.080**	-.099**	-.002	-.066*	.001	-.063*	-.034	-.064*
31	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	.066*	.059*	.075**	-.010	.035	.040	.064*	.039	.014
32	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.036	-.015	-.029	-.008	-.081**	-.002	-.056*	-.045	-.065*
33	Branche: Land- und Forstwirtschaft	.018	.006	.040	-.005	-.012	.025	.023	-.036	-.003
34	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.042	.012	-.057*	-.141**	.016	-.021	.023	-.012	-.030
35	Branche: Baugewerbe	-.014	-.018	.005	-.038	.047	-.044	-.011	-.065*	-.020
36	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.038	-.020	-.066*	-.111**	.060*	.024	.013	-.007	-.050
37	Branche: Gastgewerbe	-.010	-.012	-.082**	.020	.061*	.015	.005	-.042	.016
38	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.042	-.088**	.018	-.033	.026	-.010	-.062*	.003	-.010
39	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-.021	.001	-.018	-.087**	.032	-.023	-.019	.055*	.024
40	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.054*	.089**	.023	-.075**	.002	.077**	.018	.053	.000
41	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	.043	.050	.032	.058*	.027	-.029	.000	.028	-.002
42	Branche: Unterrichtswesen	.114**	.152**	.080**	.117**	-.120**	.057*	.032	-.009	-.004
43	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.022	-.078**	.087**	.301**	-.153**	.008	.034	.041	.048
44	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-.026	-.024	-.034	-.079**	.081**	-.021	-.035	-.019	.039
45	Beruf: Landwirtschaftsberufe	.042	.026	.051	.013	.016	.027	.046	-.046	-.013
46	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.118**	-.081**	-.117**	-.113**	-.010	-.064*	-.040	-.051	-.034
47	Beruf: Technische Berufe und Informatikberufe	.049	.090**	.029	-.074**	.034	.032	.011	.045	.013
48	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.016	-.009	.021	.008	.070*	-.012	.001	-.051	-.016
49	Beruf: Handels- und Verkehrsberufe	-.120**	-.129**	-.108**	-.108**	.026	-.005	-.095**	-.063*	-.075**
50	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.031	-.054*	-.112**	.024	.097**	.021	-.056*	-.053*	.024
51	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	.017	.063*	.033	-.130**	.055*	-.056*	.053	.080**	.063*
52	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.121**	.052	.162**	.337**	-.207**	.065*	.067*	.049	.007
53	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.007	-.014	.003	-.025	.070*	.037	.110**	-.088**	-.009
54	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	.049	.034	.047	.047	.047	.012	.013	.042	-.098**
55	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	.009	.013	.007	-.001	.007	-.009	-.029	-.019	.000
56	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-.025	-.020	-.008	-.001	-.047	-.013	-.048	.014	.009
57	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	.004	-.009	.013	.057*	-.021	-.020	.000	.053	-.008
58	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-.045	-.014	-.055*	-.056*	-.030	-.013	-.069*	.135**	.005
59	Restrukturierung	-.065*	-.031	-.046	-.040	-.072**	-.058*	-.057*	.008	.016
60	Personalabbau in der Abteilung	-.068*	-.035	-.074*	-.054*	-.039	-.032	-.076**	-.055*	-.004
61	Personalaufbau in der Abteilung	.092**	.065*	.065*	.049	.023	.110*	.077**	.087**	-.003

** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | * = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 1401

Weiterbildungstage	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: Sonderprämien	Personalbelohnung: Zulagen	Personalbelohnung: Fringe Benefits	Personalbelohnung: festes Salär	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	Personalentwicklung: Laufbahngespräche	Personalentwicklung: Mentoring	Personalentwicklung: Laufbahnpfade	Führung	Arbeitsplatzsicherheit	multidimensionale Arbeitsunsicherheit	Vertrauen in den Arbeitgeber	Arbeitszufriedenheit
.029	.072**	.046	.026	.019	.023	-.038	-.012	.029	.048	-.015	.016	-.011	.013	-.042	-.086**	-.025
-.140**	.043	.032	.036	.098**	-.026	-.007	-.064*	-.047	-.075**	-.068*	-.068*	-.083**	-.084**	.034	.087**	-.053
-.083**	.082	.055*	0.17	.038	.076**	-.135**	.152**	.038	.048	.024	-.083**	.112**	-.047	-.098**	.123**	.090**
.036	-.095**	-.099**	-.028	-.049	-.098**	.144**	-.113**	-.012	-.046	-.035	.022	-.102**	.012	.038	-.118**	-.085**
.086**	.006	.042	.014	.011	.021	.008	-.084**	-.046	-.011	.013	.106**	-.033	.062*	.109**	-.029	-.023
-.002	-.052	-.050	-.020	.026	-.030	.029	-.052	-.099**	-.048	.007	-.029	-.049	.033	.028	-.007	-.060*
-.025	-.096**	-.083**	-.053*	-.066*	-.078**	.074**	-.060*	-.108**	-.030	-.040	.013	-.033	.037	.046	-.006	-.073**
.018	-.029	-.028	.016	-.033	-.027	.039	-.038	-.044	-.007	-.021	-.016	-.005	.003	.052	.014	-.006
-.022	-.035	-.032	.018	-.046	-.046	.014	-.033	-.036	-.002	.025	-.014	-.023	.006	.017	-.012	.012
-.082**	-.053*	-.053*	.015	.023	-.079**	.013	-.163**	-.110**	-.059*	-.085**	.017	-.007	-.004	.036	.021	.042
.087**	-.038	.000	-.003	-.069**	.020	.017	.032	.031	-.018	.066*	.044	.041	-.002	-.001	.025	-.002
.015	.048	.036	.043	.086**	.083**	-.066*	.072**	.081**	.059*	-.007	.030	.038	-.039	-.078**	.059*	.019
.033	.103**	.065*	.004	-.029	.076**	-.024	.165**	.125**	.052	.070**	-.082**	-.011	.016	-.001	-.060*	-.014
.018	.060*	.107**	-.042	.046	-.020	-.023	.011	.069**	.020	.051	.021	-.014	.021	-.007	-.045	.014
.041	.020	.006	.021	-.097**	.006	.025	.040	.051	.019	.015	-.037	-.039	.002	.032	-.061*	-.032
-.038	.006	-.013	-.034	-.187**	.015	.082**	-.011	.002	.016	.019	-.078**	.012	-.024	.042	.028	.016
-.037	.025	.075**	.044	.266**	.034	-.133**	-.006	-.018	-.016	-.006	-.003	-.006	.049	.002	.000	.024
-.023	-.028	-.059*	-.013	.077**	-.050	.002	.001	-.011	.012	-.023	.071**	.002	-.031	-.046	.012	-.013
.012	.014	.032	.000	-.003	.034	-.017	.024	.019	.007	.038	.052	.034	-.042	-.027	.013	.004
-.015	-.028	.005	-.013	-.055*	-.010	.018	-.061*	-.035	.006	-.012	.020	-.009	-.012	.002	-.010	-.040
.003	-.024	-.006	-.002	-.062*	-.035	.033	-.065*	-.010	.023	-.024	.019	-.017	.037	.019	.000	-.036
.001	-.031	-.006	-.001	-.057*	-.037	.043	-.067*	-.011	.015	-.028	.040	-.003	.036	.016	.006	-.031
-.095**	.053	.038	.064*	.073*	.029	-.064*	.012	.063*	.003	.001	.045	.007	.056*	.024	.017	.082**
.040	.152**	.129**	.104**	-.019	.086**	-.091**	.051	.102**	.133**	.048	.040	-.063*	.021	-.036	-.103**	-.037
.112**	-.069**	-.040	-.022	-.084**	-.048	.050	-.009	-.022	-.001	-.014	.040	.049	.015	.022	.070**	.023
.069*	.200**	.197**	.050	.061*	.103**	-.198**	.106**	.149**	.092**	.074**	.000	.046	-.008	-.025	-.007	.064*
.037	.031	.006	-.040	-.083**	-.052	-.012	.006	-.003	.018	.030	.012	.019	-.026	-.030	-.003	-.006
.036	.231**	.165**	.079**	.036	.055*	-.122**	.184**	.106**	.117**	.080**	.017	.050	-.080**	-.064*	.014	.078**
-.040	-.008	.005	.011	.051	-.054*	-.037	-.033	.004	.038	.068*	.041	-.008	-.036	-.074**	-.039	-.048
-.059*	-.106**	-.084**	-.008	-.027	-.028	.093**	-.072**	-.044	-.088**	.001	.030	.019	.087**	.099**	.046	.061*
.102**	.097**	.082**	.001	-.034	.071**	-.045	.079**	.032	.050	-.044	-.032	.042	-.038	.043	.043	.005
-.018	-.012	-.031	-.009	-.003	.012	.021	.014	-.005	-.032	-.044	-.062*	-.054*	-.038	-.084**	-.054*	-.006
-.014	-.028	-.038	-.038	-.053*	-.051	.045	-.055*	-.044	-.038	-.016	.003	.017	-.022	-.005	-.013	.030
.013	.143**	.069*	.050	.001	-.039	-.018	-.014	-.095**	.069*	.011	-.022	-.027	.018	.066*	-.039	-.018
.100**	.009	-.030	-.002	-.066*	-.045	-.002	-.064*	-.070**	-.041	-.061*	-.037	-.006	-.036	-.038	.027	-.013
-.028	.052	-.033	-.045	-.032	-.034	-.014	-.088**	-.028	-.004	-.043	-.016	.010	-.002	.041	-.001	-.059*
-.049	-.036	-.047	-.048	-.033	-.027	.053*	-.080**	-.137**	-.073**	-.018	-.010	.020	-.071**	-.032	.051	.014
-.029	.085**	.103**	.032	.078**	.175**	-.131**	-.009	.057*	.034	.011	.059*	-.036	.120**	.057*	-.084**	-.020
.026	.120**	.233**	.006	-.010	.137**	-.131**	.083**	.089**	.101**	.099**	.030	.009	.043	.073**	-.023	-.037
.000	.055*	.016	.064*	-.024	.048	-.034	.010	.062*	.027	.023	.004	.040	-.020	-.012	.018	.018
-.006	-.160**	-.091**	.027	.004	-.008	.077**	.070**	.020	.025	-.006	.014	-.017	-.008	-.061*	-.012	.014
.020	-.130**	-.116**	-.047	-.015	-.064*	.135**	.118**	.112**	-.062*	-.018	-.005	.005	-.003	-.030	.025	.075**
-.021	-.110**	-.083**	-.031	.094**	-.082**	.052	.051	.048	-.039	.004	-.008	.009	-.067*	-.082**	.021	.042
-.021	.021	.052	.022	-.006	.049	-.034	-.041	-.004	.000	.030	.017	.021	.045	.038	.045	-.006
.034	-.037	-.049	-.018	-.021	-.048	.009	-.074**	-.031	-.020	-.013	.005	.031	-.065*	-.017	.014	.051
.008	.124**	.019	.061*	.043	-.050	-.045	-.055*	-.104**	-.003	.007	.019	-.034	.057*	.057*	-.040	-.052
-.035	.072**	.042	.009	-.018	.023	-.027	-.033	.018	.017	-.023	-.030	.021	-.002	-.039	-.004	.024
.069*	-.027	-.041	.022	-.020	-.037	-.021	-.035	-.043	-.038	-.059*	-.005	-.009	-.028	-.031	.033	.007
-.015	.017	.018	-.013	.003	.063*	-.043	-.074**	-.038	.026	-.015	.004	-.067*	.030	.019	-.082**	-.097**
-.049	-.049	-.047	-.056*	-.023	-.023	.058*	-.044	-.095**	-.062*	-.036	-.013	-.008	-.015	-.003	.002	-.047
-.010	.092**	.167**	.077**	-.040	.151**	-.091**	.078**	.073**	.114**	.078**	.050	.074**	.003	.040	.064*	.026
.026	-.198**	-.160**	-.090**	.054*	-.128**	.148**	.120**	.117**	-.076**	.010	-.030	-.013	-.022	-.036	.006	.078**
-.025	-.089**	-.114**	-.076**	-.079**	-.127**	.114**	-.168**	-.158**	-.197**	-.040	.026	.112**	-.121**	.029	.137**	.075**
.034	-.057*	-.098**	-.032	-.088**	-.100**	.082**	-.045	-.067*	-.123**	-.081**	.004	-.012	-.070*	-.047	.055*	.014
-.073*	-.058*	-.061*	-.021	.036	-.079**	.049	-.034	-.076**	.000	-.080**	-.071**	-.024	-.017	-.009	-.050	-.014
-.043	.003	.019	.040	.033	.040	-.034	-.009	-.050	.002	-.020	-.044	-.047	.046	.020	-.037	-.017
.040	.063*	.004	.016	.020	.082**	-.074**	.048	.082**	.078**	.031	-.002	-.032	-.007	-.012	-.028	-.022
.054	.133**	.218**	.072**	.078**	.187**	-.142**	.180**	.235**	.220**	.171**	.067*	-.006	.148**	.023	-.075**	-.035
-.033	.159**	.136**	.010	.111**	.137**	-.082**	.096**	.075**	.059*	.041	-.016	-.084**	.206**	.147**	-.162**	-.096**
-.029	.081**	.132**	.002	.092**	.044	-.060*	.042*	.051	.011	.052	-.012	-.098**	.201**	.179**	-.192**	-.158**
.065*	.068*	.023	.064*	.043	.069**	-.081**	.129**	.141**	.070**	.072**	.082**	.039	-.063*	-.072**	.004	.017

Anhang 3

Korrelationen B

		Laufbahnzufriedenheit	Commitment	Kündigungabsicht	Arbeitsmarktfähigkeit	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	AN erwartet Loyalität	AG bietet Loyalität	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen
1	Geschlecht	.015	-.016	.034	.085**	-.056*	-.035	-.022	-.046	-.026	-.080**	-.069*	.011	-.021	-.021
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.033	.037	-.131**	-.324**	-.044	-.092**	-.022	-.068*	-.060*	-.006	-.054*	-.019	-.026	-.057*
3	Sprache: deutsch	.090**	.104**	.089**	-.114**	.164**	-.010	-.046	.048	.008	.050	-.006	.114**	.115**	.135**
4	Sprache: französisch	-.085**	-.093**	-.121**	.101**	-.101**	.007	.080**	-.011	-.021	-.048	.004	-.105**	-.097**	-.122**
5	Sprache: italienisch	-.023	-.034	.034	.038	-.123**	.007	-.044	-.064*	.017	-.012	.004	-.033	-.046	-.042
6	Ausbildung: keine	-.119**	-.048	.027	-.070**	-.017	-.076**	-.085**	.008	.014	-.048	-.007	-.126**	-.066*	-.117**
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.063*	-.035	.035	-.034	.081*	-.069*	-.060	-.009	-.033	-.057*	-.040	-.083**	-.025	-.075**
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.007	.036	-.034	-.099**	.033	.009	.004	.042	.017	.036	.022	-.012	.003	.009
9	Ausbildung: Allgemeinbildung ohne Matura	-.032	.001	.016	-.003	.007	-.032	-.019	.040	.008	-.019	-.012	-.035	-.045	-.014
10	Ausbildung: Berufsausbildung	-.081**	.030	-.077**	-.108**	.001	-.119**	-.057*	.001	.043	-.019	.031	-.080**	-.029	-.080**
11	Ausbildung: Matura	.005	.029	.016	.011	-.015	.021	-.019	.023	.016	.015	.031	.014	.014	-.025
12	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.117**	.067*	-.058*	.076**	-.053	.024	.057*	.047	.027	.071**	.059*	.066*	.058*	.044
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.043	-.055*	.072**	.088**	.019	.139**	.074**	-.077**	-.065**	-.016	-.080**	.111**	.010	.118**
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.040	-.044	.048	.016	-.020	.043	.030	.037	-.009	.025	-.004	.030	.006	.057*
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.023	-.058*	.049	.001	.002	.019	.024	-.033	-.047	.001	-.042	.031	-.028	.025
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	.011	.033	-.055*	-.054*	.003	.012	-.012	.031	.018	.052	.003	-.001	.007	.029
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.029	.025	-.026	.019	-.041	-.070**	.009	-.057*	-.024	-.055*	-.008	-.022	.007	-.046
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.029	-.009	.016	.013	.013	-.011	-.043	.033	.039	-.012	.011	-.002	-.026	-.027
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	.014	.020	.009	.041	.003	.075**	.033	.011	.020	.013	.043	.087**	.031	.032
20	Betreuung pflegebedürftiger Eltern	.027	-.027	.024	-.022	-.002	-.052	-.009	-.068*	-.022	-.042	-.026	-.039	-.043	-.057*
21	Betreuung pflegebedürftige/r Partner/in	.032	-.028	.018	-.039	.010	-.043	.001	-.060*	-.011	-.062*	-.025	-.035	-.037	-.056*
22	Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	.049	-.010	.018	-.038	.009	-.050	-.001	-.064*	-.014	-.036	-.019	-.035	-.034	-.048
23	Betriebszugehörigkeit	.080**	.137**	-.196**	-.226**	.023	-.042	.019	.039	.041	.004	-.008	-.038	-.011	-.002
24	Anstellungsprozent	.028	-.012	.021	.104**	-.006	.040	.024	.017	-.006	-.038	-.077**	.046	-.005	.033
25	Vertragsform	.031	.008	.041	.005	-.008	-.008	-.006	.019	-.003	.011	.032	-.002	.028	.037
26	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.170**	.059*	-.053	.071**	-.054*	.052	.116**	-.033	-.021	.020	-.015	.072**	.091**	.042
27	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.064*	-.010	.003	.053*	-.017	.033	.003	.020	-.004	.056*	-.005	.007	-.007	.029
28	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.208**	.130**	-.017	.097**	-.021	.098**	.158**	-.024	.035	.066*	.045	.158**	.192**	.112**
29	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	-.020	-.077**	.172**	.182**	.006	.155**	.035	-.051	-.021	.027	-.026	.154*	-.015	.119**
30	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	.028	.142**	-.103**	-.053	-.053	-.041	.012	.126**	.007	-.014	.018	-.042	.022	.005
31	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	-.007	.014	-.153**	-.178**	.004	-.119**	-.038	.040	.033	.007	.035	-.140**	-.029	-.138**
32	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.006	-.112**	.069*	.009	.062*	-.026	-.024	-.146**	-.014	-.021	-.025	-.004	.015	-.026
33	Branche: Land- und Forstwirtschaft	.021	-.007	-.002	.024	.001	-.005	-.034	-.008	-.038	-.022	-.025	.013	-.004	.035
34	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.019	.003	-.007	.006	-.019	-.040	-.058*	-.003	.007	-.036	-.029	-.038	-.044	.008
35	Branche: Baugewerbe	-.023	.008	-.022	.087**	.026	-.076**	.004	-.057*	.047	-.058*	.051	-.020	-.012	-.039
36	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.087**	-.010	.045	-.074**	.056*	-.004	-.021	.035	-.020	.013	.009	.008	.025	.002
37	Branche: Gastgewerbe	-.020	.038	.033	.041	-.044	-.031	-.040	-.008	-.012	-.034	.015	-.024	.002	-.035
38	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	.009	.056*	-.032	-.088**	.043	-.013	-.025	.004	-.051	-.007	-.058*	-.025	-.019	-.019
39	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	.030	-.017	.005	-.052	-.035	.025	-.009	.019	-.087**	.013	-.038	-.015	-.029	-.025
40	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.001	-.001	.007	.053	.002	.045	.055*	-.041	-.021	-.019	.024	.003	.024	.038
41	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	.026	-.064*	-.028	-.034	.015	.046	.007	.035	.082**	.017	-.010	.018	.010	-.002
42	Branche: Unterrichtswesen	.056*	.009	-.033	.016	-.043	.088**	.080**	.038	.035	.057*	.024	.067*	.039	.042
43	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.061*	.001	-.004	.037	.005	.005	.059*	.038	.056*	.070**	.009	.028	.042	.051
44	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-.021	.035	.026	.015	-.024	-.024	-.022	-.077**	-.061*	-.012	.027	.011	-.026	-.041
45	Beruf: Landwirtschaftsberufe	.033	.044	-.024	.027	.015	-.022	-.012	.008	.020	.009	.019	.031	.033	.029
46	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.087**	-.023	.020	-.054*	-.021	-.015	-.089**	.014	-.005	-.007	-.020	-.034	-.044	.012
47	Beruf: Technische Berufe und Informatikberufe	.037	-.012	.009	.057*	-.028	.022	.052	-.048	-.015	-.043	.011	.023	.021	.045
48	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	-.009	.032	-.031	.096**	.027	-.088**	.014	-.059*	.049	-.028	.046	-.047	-.011	-.059*
49	Beruf: Handels- und Verkaufsberufe	-.099**	-.005	.019	-.088**	.031	-.047	-.091**	.044	-.017	-.044	-.077**	-.056*	-.032	-.044
50	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.070**	.003	.035	.000	-.022	-.079**	-.110*	-.027	-.037	-.016	-.027	-.024	-.054*	-.033
51	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	.076**	.008	-.033	-.043	-.041	.047	.039	.002	.022	.036	.050	.020	.028	-.026
52	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.077**	-.006	-.004	.041	.050	.091**	.120**	.042	-.002	.065*	.000	.071**	.045	.068*
53	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	-.015	.151**	-.013	.006	.048	-.059*	.000	-.004	.005	.044	.160**	-.007	.054	.016
54	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	-.006	.013	.043	.037	-.027	.045	.058*	-.002	.027	.017	.066*	.061*	.049	.067*
55	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	-.031	-.019	-.024	-.005	-.021	.005	.010	-.016	.010	.004	-.028	-.018	-.013	-.001
56	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	.003	-.070*	.039	.023	-.006	-.015	-.039	-.007	-.022	-.034	-.052	-.022	-.038	-.029
57	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	.042	-.021	.007	.026	.002	.001	-.001	.028	.023	-.005	-.026	-.004	-.014	.004
58	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	.018	-.055*	-.037	-.064*	.008	.008	-.036	.008	-.037	-.029	-.113**	-.019	-.043	-.057*
59	Restrukturierung	-.008	-.077**	.077**	-.043	.010	.048	-.045	-.034	-.137**	.027	-.152**	.018	-.050	.000
60	Personalabbau in der Abteilung	-.045	-.095**	.110**	-.058*	.004	-.003	-.111**	-.065*	-.187**	-.025	-.161**	.020	-.096**	-.018
61	Personalaufbau in der Abteilung	.031	.039	-.005	.087**	.006	.054*	.067*	.009	.042	.011	.021	.085**	.066*	.053*

** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | * = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 1401

	AC bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	AC bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	AC bietet eine angemessene Entlohnung	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	Mittelwert Angebote der AG an den AN	Stellenwert der Freizeit	Stellenwert gemünztiger Tätigkeiten	Stellenwert der Arbeit	Stellenwert von Religion	Stellenwert der Familie	Job Crafting: Ressourcen suchen	Job Crafting: Herausforderungen suchen	Job Crafting: Anforderungen reduzieren	Langeweile	Stress	Schlafprobleme
	-.014	.004	.004	-.018	-.010	-.038	-.030	-.054*	.014	-.002	.007	-.047	-.044	.000	.031	.036	-.033	-.035
	.011	-.174**	-.088**	-.084**	.034	-.109**	-.042	.213**	-.032	.087**	-.003	.078**	-.218**	-.112**	-.044	-.219**	-.008	.101**
	.064**	.053	-.055*	.029	.084**	.089*	.034	.098**	-.027	.061*	-.051	-.073**	-.010	-.024	-.139**	-.066*	-.091**	-.139**
	-.022	-.026	.075**	-.028	-.064*	-.111**	-.008	-.065*	.036	-.050	.049	.028	-.026	.033	.142**	.069*	.047	.094**
	-.074**	-.050	-.022	-.006	-.045	.018	-.046	-.066*	-.009	-.025	.012	.080**	.057*	-.011	.020	.008	.083**	.091**
	-.064*	-.094**	-.077**	-.095**	-.090**	-.114**	-.073*	.031	-.043	.016	.014	-.020	-.077**	-.046	.032	.050	.030	.063*
	-.044	-.031	-.014	-.078**	-.069*	-.082**	-.055*	.005	.028	-.049	.018	-.039	-.072**	.003	.094**	.168**	-.005	.078**
	-.016	-.003	-.013	.036	.009	.023	.005	.050	-.024	-.015	.000	-.009	-.046	-.003	.020	.003	-.028	.013
	-.023	.006	-.018	-.003	-.038	-.010	-.028	-.016	.029	-.033	-.003	.014	.002	.034	.047	.019	.027	.007
	-.015	-.062*	.006	-.035	.012	-.081**	.001	.026	-.029	-.004	-.058*	.023	-.131**	-.031	.041	-.018	-.036	.014
	.003	-.021	.002	.036	-.031	.013	.003	.062*	.012	-.012	-.022	-.004	.062*	.041	-.020	-.001	-.007	-.027
	.049	.067*	.106*	.030	.036	.069*	.075**	-.010	.009	.022	.044	.007	.028	-.023	-.017	-.050	-.043	-.053*
	.011	.052	-.060*	.056*	.024	.080**	-.020	-.041	.023	.038	.027	.007	.149**	.014	-.080**	-.055*	.080**	.001
	.026	.025	.004	.004	.027	.048	.016	.118**	-.048	.046	-.019	-.011	.043	.020	-.073**	-.034	.023	-.003
	-.005	.029	-.030	.051	-.006	.029	-.026	.153**	-.009	.130**	.008	-.273**	.008	-.018	-.019	-.003	.068*	.047
	-.015	.021	.000	.026	.037	.036	.009	.081**	-.008	.029	-.048	-.039	-.019	-.024	-.060*	-.041	-.027	-.038
	.011	-.071**	-.012	-.076**	.016	-.088**	-.004	.278**	.009	-.093**	.006	.282**	-.022	.024	.019	-.123**	-.008	.018
	-.028	.012	.031	.005	.005	.003	.000	.055**	-.050	-.037	.017	.037	.017	-.008	.061*	.135**	-.005	.009
	.039	.063*	.029	.024	-.030	.063*	.031	.050	.024	.008	.041	-.090**	.019	-.016	.017	.009	.037	-.008
	-.041	-.022	-.010	-.046	-.056*	-.074**	-.044	-.031	-.029	-.125**	.040	-.017	-.009	.018	-.003	.037	.043	.023
	-.026	-.018	.005	-.021	-.016	-.065*	-.023	-.050	-.034	-.124**	.014	.016	-.013	.020	.009	.040	.016	.031
	-.017	-.017	.015	-.030	-.002	-.065*	-.016	-.058*	-.038	-.127**	.011	.025	-.013	.020	-.012	.039	.019	.036
	.064*	-.052	.033	-.046	.081**	-.031	.042	.105**	-.004	.056*	-.018	.035	-.127**	-.117**	-.033	-.123**	-.013	.066*
	.005	.131**	.064*	-.001	-.008	.052	.002	.062*	.003	.140**	-.009	-.166**	.019	.050	.038	.080**	.110**	.017
	.006	.028	.048	-.013	.008	.014	.024	-.007	.004	-.078**	.021	-.103**	.037	.022	.046	.064*	-.019	-.039
	.068*	.032	.045	.063*	.193**	.046	.093**	.123**	-.025	.046	-.039	.038	.033	-.009	-.106**	-.158**	-.018	-.028
	-.021	.008	-.014	.059*	.024	.036	-.005	.002	-.009	-.050	-.034	-.021	.033	-.023	-.030	.014	-.054*	-.008
	.153**	.159**	.149**	.028	.101**	.131**	.160**	.069**	.018	.164**	-.077**	-.084**	.056*	.076**	-.011	-.167**	.052	-.012
	-.010	.212**	.040	.074**	-.028	.151**	-.003	.071**	.074**	.035	-.034	-.102**	.148**	.171**	-.066*	.051	.029	-.019
	.019	.078**	.037	.008	.055*	.033	.033	.199**	-.008	.115**	-.040	.039	-.039	.057*	.101**	-.085**	.006	.005
	.009	-.245**	-.056*	-.088**	.011	-.156**	-.008	.097**	-.070*	-.109**	-.012	.076**	-.119**	-.215**	-.060*	-.004	-.011	.031
	-.021	-.142**	-.048	-.019	-.050	-.087**	-.034	.094**	-.017	-.100*	.107**	.002	-.020	-.091**	-.001	.057*	-.034	-.011
	-.005	.005	.004	.001	-.044	.005	-.028	.002	.010	-.043	.015	.015	-.007	-.021	.032	.005	-.030	-.002
	-.055*	.025	-.023	.045	-.034	-.006	-.045	-.018	-.013	-.002	.026	.039	-.040	.031	.049	.056*	.019	.039
	.021	-.016	.021	-.024	.051	-.058*	.036	.021	.079**	-.026	-.002	-.043	-.098**	-.033	.004	.049	.017	.001
	.016	.017	.011	.013	-.014	.019	.002	.010	-.026	.056*	-.036	-.032	-.023	.033	.046	.097**	.010	.007
	.013	-.007	-.034	-.054*	-.034	-.032	-.016	-.013	-.050	.031	.000	-.002	-.061*	.027	.088**	-.010	-.024	.006
	-.022	-.023	-.004	-.045	-.050	-.023	-.044	.013	.025	.027	-.027	-.026	.037	.016	.043	-.032	.038	.034
	-.004	.027	.039	.058*	.041	.021	-.015	.018	.009	.034	-.033	-.009	.062*	-.004	-.029	-.022	-.001	.006
	.024	.026	.018	.022	.051	.015	.035	.032	-.023	-.018	.001	-.001	.038	.053	-.080**	.008	.013	-.005
	-.018	.026	-.005	-.024	.006	.023	.013	.006	.031	-.049	-.037	.041	-.051	-.069*	-.030	.010	-.023	-.057*
	.037	-.067*	-.045	.042	.014	.041	.031	-.008	-.002	.006	.014	.009	.051	-.044	-.035	-.069*	-.016	-.034
	.044	.020	.048	.005	.010	.047	.052	-.034	.006	-.023	.063*	-.013	.096**	.001	-.032	-.120**	-.033	-.009
	-.037	-.033	-.028	-.037	.009	-.048	-.027	-.010	-.049	.008	-.005	.019	-.014	.014	-.023	.023	.013	.000
	.022	.032	.030	-.012	-.022	.018	.017	.011	.064*	-.023	.015	.000	-.041	.014	-.012	-.002	-.042	-.006
	-.084**	.007	-.046	.013	-.055*	-.001	-.065*	.018	.022	.000	-.008	.007	-.048	.040	.078**	-.082**	.026	.039
	.061*	.021	.020	-.039	.055*	-.004	.037	-.009	.018	-.044	.020	-.002	.033	.060*	-.057*	-.014	-.012	-.025
	.005	-.002	.032	.018	.043	-.053*	.035	-.002	.030	-.016	.003	-.019	-.072**	-.029	.009	.039	.002	.011
	-.072**	-.030	-.049	-.015	-.101**	-.042	-.084**	-.009	-.036	.044	-.068*	.013	-.015	-.003	.034	.114**	.000	-.006
	-.017	-.014	-.040	-.047	-.080**	-.044	-.067*	-.023	-.043	.023	.017	.004	-.082**	-.015	.102**	.035	-.017	.004
	-.004	.010	.040	.035	.109**	.025	.055*	.031	-.002	-.004	-.031	.042	-.011	-.046	-.108**	-.055*	-.002	.012
	.071**	-.003	.014	.028	-.003	.070**	.046	-.017	-.009	.008	.055*	-.046	.142**	-.006	.007	-.129**	.015	-.021
	.122**	-.056*	.011	-.087**	.023	-.032	.070*	-.022	-.008	-.002	-.007	-.009	-.080**	.000	-.001	.012	-.013	-.015
	.043	-.020	.003	.013	.007	.038	.049	.043	.033	-.010	.005	-.034	-.002	.003	.017	-.024	-.034	-.020
	-.044	.022	-.054*	-.012	-.059*	-.006	-.038	-.048	-.030	-.018	.015	.046	-.032	-.004	.024	-.017	.012	-.011
	-.065*	-.017	-.033	.002	-.055*	-.024	-.058*	-.001	.024	-.079**	.010	.056*	-.029	-.018	-.009	.056*	.023	.044
	.006	.006	.008	.034	-.015	.014	-.003	-.007	-.013	.087**	-.013	-.044	.019	.011	-.040	-.025	.025	.008
	-.058*	.050	.052	.045	.071**	.003	-.027	.026	-.005	.026	-.010	-.012	.100**	.006	-.006	.007	.001	.007
	-.098**	.063*	-.052	.032	-.040	.036	-.110**	-.013	-.034	.011	-.012	.023	.072**	.037	.021	.002	.119**	.069*
	-.113**	.026	-.077**	.008	-.121**	-.012	-.169**	-.020	.004	.033	.034	-.033	.044	.000	.023	.061*	.132**	.113*
	.009	.092**	.085**	.019	.040	.066*	.062*	.067*	.017	.003	.026	-.028	.083**	.026	-.020	.037	.048	.013

Impressum

© 2014
Universität Zürich

Herausgegeben von:
Gudela Grote
Bruno Staffelbach

Autoren:
Wiebke Doden
Manuela Morf
Alexandra Arnold
Anja Feierabend
Gudela Grote
Bruno Staffelbach

Lektorat: Corinne Hügli
Layout: Sara Ribeiro
Umschlagbild: iStockphoto

ISBN: 978-3-033-04783-9

www.hr-barometer.uzh.ch
www.hr-barometer.ethz.ch

